

TARTU ÜLIKOOL  
Pärnu kolledž  
Ettevõtluse osakond

Aet Jaakson  
Teenuse disain ja juhtimine

**PROTSESSIPÕHISE JUHTIMISE  
ARENDAMINE SIA DAW BALTICA EESTI  
FILIAALIS**

Magistritöö

Juhendaja: Arvi Kuura, dotsent

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “....” ..... 2017. a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura .....

Olen koostanud töö iseseisvalt. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori nimi)

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Protsessipõhise juhtimise teoreetilised alused .....	7
1.1. Protsess ja protsessipõhise juhtimise käsitlused .....	7
1.2. Protsessianalüüsi meetodid ja protsessikaardistus .....	17
1.3. Protsessipõhine juhtimine väikese suurusega müügiettevõttes .....	24
2. Protsessipõhise juhtimise arendamine SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis .....	30
2.1. Ettevõtte tutvustus ja kogemus protsessipõhise juhtimisega .....	30
2.2. Uuringu meetodika ja tulemused .....	34
2.3. Uuringust lähtuvad järeldused ja ettepanekud uuritavale ettevõttele .....	49
Kokkuvõte.....	55
Viidatud allikad .....	58
Lisad .....	62
Lisa 1. Protsessi defineerimise keeled .....	62
Lisa 2. Protsessianalüüsi notatsioon BPMN elemendid .....	63
Lisa 3. SIA DAW BALTICA Eesti filiaali struktuur .....	67
Lisa 4. SIA DAW BALTICA Eesti filiaali põhi- ja tugiprotsessid .....	68
Summary.....	69

## SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö temaatika keskendub protsessipõhise juhtimise teoreetilistele käsitlustele ja praktikale.

Globaliseerumine, integratsioon, standardiseerimine, innovatsioon ja tegevuse efektiivsemaks muutmine on suurendanud äriprotsesside juhtimise ja parendamise vajadust. (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2013, lk vii) Protsessijuhtimist võivad raskendada suur konkurents, ebapiisavad teadmised protsessipõhisest juhtimisest ning asjaolu, et olemasolevaid teadmisi ei osata kasutada. Rakendades protsessipõhist juhtimist vähendatakse kulusid ja hajutatakse riske. Protsessijuhtimist saab rakendada ka individuaalsete protsesside puhul, kuid pigem sobib see tegevuste ja otsuste juhtimiseks, mis lisavad väärtust nii organisatsioonile kui kliendile. Lisaks aitab protsessijuhtimine ettevõttel edu saavutada ning konkurentsist püsida. Samuti tõuseb seeläbi ettevõtte efektiivsus ning organisatsioon muutub läbipaistvamaks. Protsessipõhine juhtimine parandab kulude jälgimise võimalust ning võimaldab mõõta ettevõtte tulemuslikkust. Kuidas saab protsessipõhise juhtimise põhimõtete järgimine ettevõttel edu saavutada ja konkurentsist püsida? Käesolevas magistritöös püütakse sellele küsimusele vastuseid leida SIA DAW BALTICA Eesti filiaali protsessipõhise juhtimise uuringu toel.

Magistritöö eesmärgiks on tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja magistritöö uuringu tulemustele töötada välja kava protsessijuhtimise arendamiseks SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis. Ettevõtte kuulub DAW SE kontserni ning tegeleb Eestis ehituskeemia ja –materjalide maaletoomisega. Erinevaid kaubamärke müüvad edasi koostööpartnerid ning hetkeseisuga on ettevõttel Eestis neli professionaalidele suunatud kauplust

Tallinnas, Pärnus ja Tartus. SIA DAW BALTICA Eesti filiaal pakub oma klientidele nii tooteid kui teenuseid.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks seatakse järgmised uurimisküsimused:

- kuidas on protsessipõhise juhtimise põhimõtteid järgitud SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis?
- kuidas saaks SIA DAW BALTICA Eesti filiaal senisest efektiivsemalt järgida protsessipõhise juhtimise põhimõtteid edu saavutamiseks ja konkurentsipüsimeks?

Eesmärgi täitmiseks ja vastuste leidmiseks uurimisküsimustele seatakse uurimisülesanded, milleks on:

- leida akadeemilises kirjanduses sobivaim teoreetiline ja meetodiline lähenemine protsessipõhisele juhtimisele uuritava ettevõtte spetsiifikat arvestades;
- analüüsida protsessijuhtimise rakendamise vajalikkust ja võimalikkust vaadeldavas väikeettevõttes;
- viia vaadeldavas ettevõttes läbi protsessianalüüs, sh kaardistada protsessid ning selgitada võtmeprotsessid;
- määratleda probleemid protsessides ja töötada välja kava protsessipõhise juhtimise arendamiseks vaadeldavas ettevõttes.

Töö koosneb sisukorrast, sissejuhatausest, teoreetilisest ja empiirilistest peatükist, kokkuvõttest, kirjanduse loetelust, lisadest ja ingliskeelsest kokkuvõttest. Teoreetilisest peatükist analüüsitakse protsessipõhise juhtimist erinevate autorite käsitlustes. Lisaks tuuakse välja protsessianalüüsi meetodid. Teoreetilise osa kolmas alapeatükk keskendub protsessipõhise juhtimise rakendusvõimalustele teenustele suunatud väikeettevõttes.

Töö empiirilises osas kirjeldatakse uuritavat ettevõtet ja analüüsitakse senist protsessijuhtimise kogemust. Lisaks tuuakse välja protsessijuhtimise kitsaskohad

ettevõttes. Tuginedes kvalitatiivse uuringu tulemustele, töötatakse välja soovitud protsessipõhise juhtimise parendamiseks ettevõttes.

Lõputöö teoreetiline osa tugineb valdavalt autoritele nagu Dumas, La Rosa, Mendling, Rosemann, vom Brocke, Bandara, Cooper, Edgett, Laguna, Marklund, Recker jt. Magistritöö vormistamisel lähtutakse TÜ Pärnu kolledži üliõpilaste kirjalike tööde 2015. aasta metoodilisest juhendist. Autor tänab käesoleva magistritöö juhendajat ning kõiki teisi magistritöö valmimisele kaasaaidanud osapooli.

# 1. PROTSESSIPÕHISE JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Protsess ja protsessipõhise juhtimise käsitlused

Protsesse on kirjeldatud ja parendatud pikka aega. Esimesed süstematiseeritud protsessijuhtimise põhimõtted hakkasid levima 19. sajandi lõpus, kui kasutusele võeti masstootmine. 1980ndatel ja 1990ndatel aastatel levisid protsessipõhise juhtimise põhimõtted ka avalikku ja teenindussektorisse. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 2) Protsessipõhise juhtimisega hakati süstemaatilisemalt tegelema 1990ndate aastate alguses. Sel ajal kasutati terminit äriprotsesside efektiivsemaks muutmine. (Minonne & Turner, 2012, lk 111) Mõiste äriprotsesside juhtimine võeti kasutusele 2000ndate aastate alguses.

Enamus organisatsioone on jagatud erinevate funktsioonidega üksusteks. Igal üksusel on oma tegevusvaldkond ja sellest tulenevalt erinevad ülesanded. Funktsionaalse organisatsiooni eeliseks on asjaolu, et kõik osakonnad saavad ainult oma tegevustele keskenduda ning neid pidevalt vajadusel parendada. Puuduseks on olukorra tekkimine, kus üksused näevad ainult oma kitsast valdkonda ning ei tee üksteisega organisatsiooni huvides koostööd. Sellest hoolimata on kõik üksused protsesside näol omavahel seotud. Ettevõtte eesmärgiks on rahuldada oma klientide vajadused ja nõudmised ning selleks on vajalik protsessijuhtimine ja hästi toimivad protsessid. Tänapäeval on protsessipõhine juhtimine organisatsioonis väga tähtsal kohal. (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013, lk 1) Laguna ja Marklundi (2011, lk 2) järgi kannab protsessijuhtimise üks metoodika nime äriprotsesside juhtimine (*business process*

*management*, edaspidi BPM). Edaspidi kasutatakse käesolevas töös mõisteid äriprotsesside juhtimine ja protsessijuhtimine samatähenduslikena. Põhjuseks on asjaolu, et ettevõtted pakuvad oma ressursse kasutades klientidele soovitud tooteid ja teenuseid. Ettevõteteks on kasumit ootavad ning kasumit mitte ootavad organisatsioonid ja valitsusasutused. Sellest järeldub, et kõik protsessid on äriiga seotud, olgu eesmärgiks kasumit teenida või mitte. (Laguna & Marklund, 2011, lk 2) Gartneri (2010) uuringu kohaselt on BPM edendamine ettevõtte juhtimisel prioriteet number üks. Organisatsioonide poolt kasutatav äriprotsesside juhtimine koosneb tavaliselt struktureeritud meetoditest ja tehnikatest, mille eesmärgiks on parendada nende põhiprotsesse. Selle tulemusena on saanud BPMst võimas ja konkurentsivõimeline töövahend organisatsioonidele. (Bandara *et al.*, 2010, lk 744)

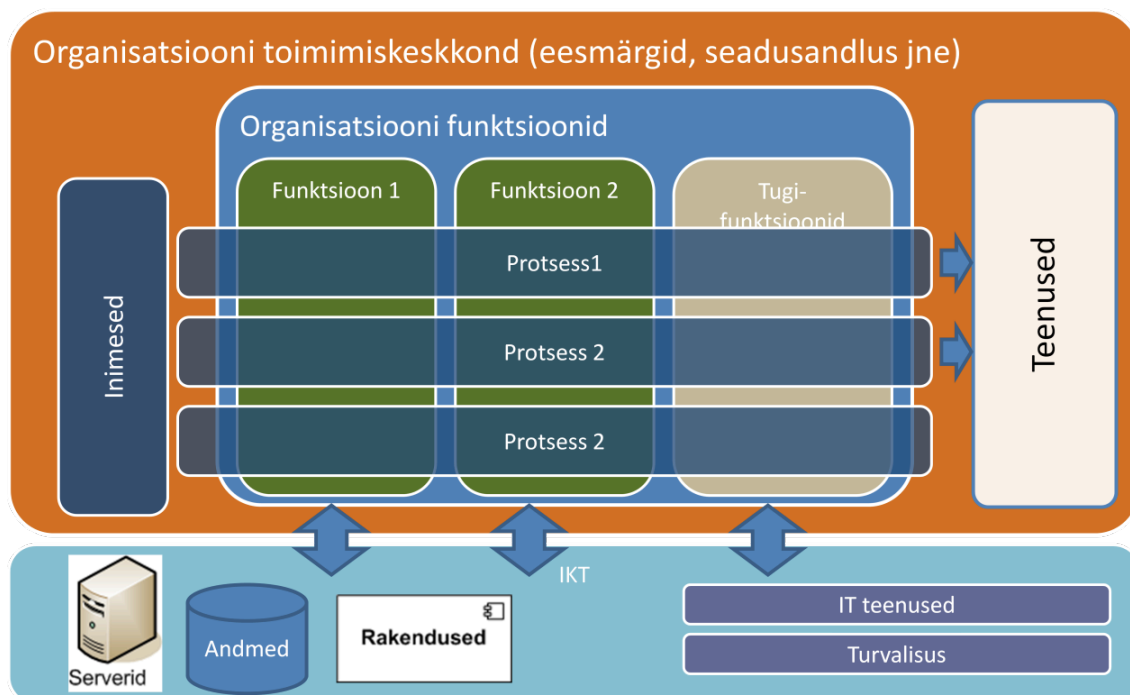
Protsess on vastastikku seotud või vastastikust mõju avaldavate tegevust kogum, mis muundab sisendid väljunditeks. (ISO 9001: 2015, lk 9; Laguna & Marklund, 2011, lk 2) Äriprotsesside juhtimise teemaga tegeletakse ka Eestis. Tammaru (2004) juhib tähelepanu kahe mõiste eristamisele: protsesside juhtimine (*management of processes*) ja protsessijuhtimine ehk protsessipõhine juhtimine (*process management, management by process*). Esimest mõistetakse kui individuaalsete protsesside juhtimist, opereerimist ja parendamise meetodit. Antud lähenemist tuleb rakendada enne ettevõtte üleminekut protsessipõhisele juhtimisele. Protsessijuhtimine on sõnastatud järgmiselt: organisatsiooni kui vastastikku seotud protsesside süsteemi juhtimine ja ülevaatus. Protsessipõhise juhtimise eesmärk on äritegevuse ja protsessi toimivuse parendamine. Äriprotsess on vastastikku seotud mõjurite ja tegevuste kogum, mis lähtub kliendi vajadustest ja lõpeb kliendi vajaduste rahuldamisega. Protsesside määramine peaks algama organisatsiooni missioonist, visioonist ja strateegilistest eesmärkidest. (Tammaru, 2004, lk 1)

Ettevõtte edu aluseks on hästi juurutatud protsess. Cooper ja Edgett (2012, lk 49) kirjeldavad hästi juurutatud protsessi järgmiselt:



- protsess on nähtav ja dokumenteeritud;
- protsess on realselt kasutatav ja tegelikule elule vastav. Protsess peab olema kirjeldatud piisavalt detailselt;
- protsessist peab olema kasu, ta peab parendama, selgitama või lihtsustama protsessis osalejate elu ja tegevust;
- protsess on kohandatav ja paindlik ning arvestab protsessis olevate tegevuste mahtu, riske ja vajadusi.

Kui ettevõttes on protsessijuhtimine korras, siis näeb organisatsiooni juht oma ettevõtet horisontaalsena, st äritegevust läbivad omavahel seotud töö- ja infovood. (Oakland, 2014, lk 230). Antud mõtet kujutab joonis 1, mis annab hea ülevaate protsesside paiknemisest organisatsioonis. Protsesse mõjutavad organisatsiooni spetsiifika, eesmärgid, seadusandlus, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (serverid, andmed, rakendused, IT teenused, turvalisus) jpt. Ettevõttes jooksevad protsessid horisontaalselt läbi üksuste ning on inimeste poolt juhitavad. Neid tuleb planeerida, mõõta ja parendada. Protsesside tulemus on teenus või toode, millele annab lõpliku hinnangu klient. Ettevõtte tegevused on nii paika seatud, et kliendi rahulolu oleks maksimaalne. Kui kliendi rahulolu peaks aja jooksul muutuma, tehakse protsessis vastavad muudatused.



**Joonis 1.** Protsesside paiknemine organisatsioonis. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 3)

Protsessijuhtimise rakendamiseks ja juurutamiseks on vajalik läbi viia mitmed teadvustatud tegevused. Protsessijuhtimist kasutav ettevõtte peab määratlema oma strateegilised eesmärgid ning oma kliendid ja nende ootused. Tuginedes strateegilistele eesmärkidele selguvad ettevõtte protsessid. Seejärel dokumenteeritakse protsess sellisena nagu ta on (*as-is*), millele järgneb olemasoleva protsessi analüüsimine. Vajadusel on järgmiseks sammuks protsessi parendamine soovitud tulemini (*to-be*). Järgmiseks tegevuseks on protsessi automatiseerimine, mille tulemusena peaks ettevõtte tegevus efektiivsemaks muutuma ning seeläbi kulud vähenema. (Dumas *et al.*, 2013, lk 18)

Ernst & Young Baltic AS (2012, lk 3) sõnul on protsessi tunnused järgmised:

- kirjeldatavus – protsessil peavad olema selgelt defineeritud algus ja sisendid ning lõpp ja väljundid;
- järjekord – protsessi käigus tehtavad tegevused on järjestatud ajas ja ruumis. Protsess peab kirjeldama samm – sammult, kuidas sisendist saab väljund;
- klient – igal protsessil peab olema tarbija, kes vajab protsessi tulemeid;
- lisaväärtus – protsessi käigus tehtavad tegevused peavad looma kliendile lisaväärtust. Protsess peab olema kliendile vajalik;
- paiknemine – protsessi käigus tehtavad tegevused tehakse töötajate poolt;
- funktsiooniülesus – protsess võib hõlmata mitut organisatsiooni üksust.

Vom Brocke jt (2014, lk 534) on toonud välja kümme hea protsessijuhtimise printsiipi, mida autor peab vajalikuks järgnevalt välja tuua. Printsiibid põhinevad autorite, erialase kirjanduse ja fookusgrupi vaatekohtadel.

- 1) BPM peab sobima organisatsiooni konteksti, st ei pea rangelt teooriast lähtuma.
- 2) Protsessijuhtimine on kestav tegevus mitte ühekordne läbiviidav projekt.
- 3) Protsessipõhine juhtimine arendab võimekust.
- 4) Protsessijuhtimine peab keskenduma „suurele pildile“, st protsessijuhtimisel ei tohi olla ühte kitsast fookust.
- 5) BPM on põimitud organisatsiooni struktuuri.
- 6) Protsessipõhisesse juhtimisse peavad olema kaasatud kõik organisatsiooni liikmed.
- 7) Protsessijuhtimisel peab olema ühtne tähendus, st on kõigile arusaadav.
- 8) Protsessipõhine juhtimine toetab strateegiliste eesmärkide saavutamist.
- 9) BPM on ökonoomne.
- 10) Protsessijuhtimisel peab olema võimalik tehnoloogiat kasutada.

Tuginedes APQC (*American Productivity and Quality Centre*) protsesside klassifitseerimise raamistikule (PCF), eristatakse tegevus- ehk põhiprotsesse ning tugiprotsesse. Raamistiku viimases versioonis on tugiprotsessid nimetatud tugiteenusteks. PCF rakendub kõikidele organisatsioonidele olenemata

tegevusvaldkonnast, suurusest ja asukohast. Põhi- ja tugiprotsessid on omakorda jaotatud 13 erinevasse kategooriasse. (APQC PCF, 2016, lk 1)

Ernst & Young Baltic AS (2012, lk 7) toob välja kolm protsessitüüpi: juhtimis-, talitlus- ja tugiprotsessid. Juhtimisprotsessid (nt eelarve, arenduskava, strateegia koostamine) kirjeldavad organisatsiooni valitsemist. Neile on iseloomulik hästi kirjeldatavad tulemid, kuid sisendid ja tegevused võivad sõltuda kaudsetest teguritest, nt eelarve kärped, poliitilised mõjutused. Talitlusprotsessid kirjeldavad organisatsiooni põhitegevust. Antud protsesside tuvastamine ja kaardistamine on enamjaolt kõige lihtsam, kuna need on seotud igapäevatööga. Viimase tüübina on nimetatud tugiprotsesse, mis toetavad eelpool nimetatud protsesse. Tugiprotsessid on näiteks raamatupidamine, logistika, töötajate värbamine, koolitus.

Tammaru (2004) toob välja järgmised protsessitüübid: põhi-, tugi-, võtme- ja kriitilised protsessid. Kaks viimast tüüpi võivad kuuluda nii põhi- kui tugiprotsesside alla. Põhiprotsessid kulgevad horisontaalselt läbi organisatsiooni, luues samal ajal kliendile väärtust. Neid protsesse nimetatakse ka kliendile suunatud protsessideks ning on seotud ettevõtte põhitegevusega. Võtme- ja kriitilised protsessid on vaja organisatsiooni tulemuste saavutamiseks kindlal ajal ja kindlas olukorras. Kriitilistest protsessidest sõltub kõige enam organisatsiooni visiooni, missiooni ja strateegiliste eesmärkide täitmine.

Protsesside kirjeldamiseks on mitmeid erinevaid võimalusi. Autor toob siinkohal välja tekstilised ja graafilised võimalused. Graafilisi kirjeldusi kasutatakse tavaliselt protsessi struktuuri edastamiseks ning alamprotsessi ja tegevuste kuvamiseks. Graafiline kirjeldus annab protsessist visuaalse ülevaate ning seda on kergem hoomata. Tekstilised kirjeldused võivad olla pikad ja keerulised, mida on raske jälgida. Zur Muehlen (2004, lk 145 – 146) väitel eksisteerivad graafikute ja võrgustike põhised keeled ning töövooprogrammeerimise keeled. Protsesside defineerimise keeltest annab ülevaate Lisa 1.

Tänapäeval on protsesside modelleerimiseks saadaval palju erinevaid tarkvarapakette, nt ARIS Architect & Designer. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 6, Dumas *et al.*, 2013, lk 240) Software AG poolt pakutav tarkvara on autori arvates sobilik pigem kogenumatele BPMNi kasutajatele. Algaja jaoks on internetis palju erinevaid tarkvarasid, mille saab tasuta alla laadida ning ei ole vajalik end kuhugi registreerida. Professionaalidele mõeldud tarkvarad pakuvad lisaks protsesside modelleerimisvõimalustele ka nende analüüsi ja juhtimist. Lisaks on nende abil võimalik administreerida tervet ettevõtte mudelit, sh äriprotsesside strateegiat, informatsiooni ülesehitust ja teenuseid. (ARIS Community 2016)

Kui kasutajal ei ole ligipääsu erinevatele tarkvaradele, võib protsesside modelleerimiseks ka kontoritarkvara kasutada, nt Microsoft Word, Powerpoint, Gimp, Photoshop. Saarsen ja Dumas (2016, lk 8) kohaselt peab protsessimudelist informatsiooni kogumiseks kasutama sobivaid tarkvara tööriistu. Sobiva tarkvara valimine sõltub organisatsioonist ning tema eesmärkidest. Alati ei ole vaja kõige keerulisemat tarkvara, et protsessidest ülevaadet anda.

Graafikutel kasutatud elementide tähistamiseks on kasutusele võetud erinevad märgendikeeled, millest annab ülevaate Lisa 1. Lisaks Lisa 1 nimetatud märgendikeeltele on populaarseimaks kujunenud äriprotsesside modelleerimise notatsioon (*Business Process Modelling Notation*, edaspidi BPMN). BPMNi põhieesmärk on luua modelleerimiskeel, mis on arusaadav kõikidele kasutajatele, alates ärianalüütikutest lõpetades tehniliste arendajatega. BPMN ühendab omavahel äriprotsesside välja töötamise ja nende juurutamise. BPMN on kiiresti omandatav ja sobib kasutamiseks kõikidele protsessis osalejatele, sh omanikele, juurutajatele, klientidele ja tarnijatele. (BPMN, 2011, lk 1) Selle märgistiku võtab aluseks ka autor käesolevas töös. Olulisemad ning töös esinevad BPMN elemendid on ära toodud Lisas 2. (Dumas *et al.*, 2013, lk 17)

Protsessijuhtimise üks tähtsamaid osasid on protsessi elutsükkel. (Dumas *et al.*, 2013, lk 1) Hoolimata modelleerimisel kasutatud notatsioonist või organisatsiooni eripärast, alluvad protsessid teatud elutsüklikele. Tabelis 1 on välja toodud erinevate autorite faasid protsessi elutsüklist.

**Tabel 1.** Protsessi elutsükkel

<b>Autor</b>	<b>Protsessi elutsükli faasid</b>
Dumas <i>et al</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifitseerimine</li> <li>2. Avastamine</li> <li>3. Analüüs</li> <li>4. Ümberkujundamine</li> <li>5. Juurutamine</li> <li>6. Monitooring ja kontrollimine</li> </ol>
Zur Muehlen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eesmärgid, keskkonna ja organisatsiooni analüüs</li> <li>2. Disainimine</li> <li>3. Juurutamine</li> <li>4. Jõustumine</li> <li>5. Monitooring</li> <li>6. Hindamine</li> <li>7. Animatsioon, simulatsioon</li> </ol>
Mathiesen <i>et al</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifitseerimine</li> <li>2. Modelleerimine</li> <li>3. Analüüs</li> <li>4. Parendamine</li> <li>5. Juurutamine</li> <li>6. Täideviimine</li> <li>7. Monitooring, kontrollimine</li> </ol>

Allikad: Dumas *et al.*, 2013, lk 21, zur Muehlen, 2002, lk 86, Mathiesen *et al.*, 2011, lk 3

Dumas *et al* (2013, lk 21) kohaselt on protsessi elutsükliks kuus faasi – protsessi identifitseerimine, avastamine, analüüs, ümberkujundamine, juurutamine, monitooring ja kontrollimine. Protsessi elutsükkel on ringikujuline, kuna protsessid on pidevas muutumises tulenevalt tehnoloogia arenemisest, kliendi nõudmistest ja konkurentsist. Olgu protsess nii hea kui tahes, tuleb seda aeg – ajalt parendada. Mathiesen *et al* (2011, lk 3) on võtnud aluseks 2001. aastal koostatud protsessi elutsükli mudeli, millel on seitse faasi – protsessi identifitseerimine, modelleerimine, analüüs, arendamine, juurutamine, kasutuselevõtmine ja monitooring/kontrollimine. Zur Muehlen jaotas

protsessi elutsükli samuti seitsmeks faasiks, milleks on eesmärgid, keskkonna ja organisatsiooni analüüs, disainimine, juurutamine, jõustumine, monitooring, hindamine ning animatsioon ja simulatsioon. Autor kasutab käesolevas töös uuemat Dumas *et al* poolt koostatud joonist, kuna antud käsitluses on protsessi elutsükli faasid kõige selgemini sõnastatud ja piiritletud.

Protsessi identifitseerimise faasis tehakse kindlaks äriprotsess. Selle tulemuseks on uus või uuendatud protsessi arhitektuur, mis annab ülevaate organisatsiooni protsessidest ja nendevahelistest suhetest. Protsessi avastamise faasis dokumenteeritakse oluliste protsesside hetkeseis. Protsessi analüüsis identifitseeritakse, dokumenteeritakse ja võimalusel mõõdetakse kasutusel olevate protsesside probleemkohad. Antud faasi väljund on kitsaskohtade struktureeritud kogum. Üldiselt järjestatakse probleemid nende mõju alusel, kuid mõningatel juhtudel ka selle alusel, kui palju antud probleemi lahendamiseks ressursse kulub. Protsessi ümberkujundamise (tuntud ka kui protsessi parendamine) eesmärk on leida vajalikud muudatused eelnevas faasis väljatoodud probleemide lahendamiseks. Analüüsitakse ja võrreldakse erinevaid võimalusi, st protsessi ümberkujundamine ja protsessianalüüs käivad käsikäes. Uute muutmisvõimaluste analüüsimiseks kasutatakse protsessianalüüsi tehnikaid. Seejärel kombineeritakse kõige optimaalsemad võimalused, mis viivad protsessi ümberkujundamisele. Selle faasi väljundiks on *to-be* protsessimudel, mis on järgmise faasi aluseks. Protsessi juurutamise faasis valmistatakse ette ja viiakse läbi muudatused, mis on vajalikud *as-is* oleku muutmiseks *to-be* olekuks. Juurutamise faas katab kaks aspekti: organisatsiooni muutuste juhtimine ja protsessi automatiseerimine. Esimese all mõistetakse tegevuste hulka, mis on vajalik kõikide protsessis osalejate tööviiside muutmiseks. Teise all peetakse silmas IT süsteemide arendamist ja kasutuselevõttu. Protsesside monitooringu ja kontrollimise käigus kogutakse vajalikud andmed ja viiakse läbi nende analüüs, selgitamaks välja, kui hästi protsess töötab. (Dumas *et al.*, 2013, lk 21) Protsessi elutsükklis osaleb mitmeid osapooli, alustades tiimijuhiga ja lõpetades BPM grupiga.

Olenevalt organisatsiooni juhtimisest on üheks protsessi osapooleks juhtimismeeskond. Sinna võib kuuluda tegevjuht, kes on vastutav ettevõtte üldise edu eest, ka nt müügijuht, finantsjuht ja teised juhtivtöötajad. Juhtimismeeskonna koosseisu kohta ei ole kindlat reeglit. Kõik sõltub organisatsioonist endast. Protsessi omanik vastutab organisatsiooni ristfunktsionaalsete tegevust eest. Neil on teatud võim, autoriteet ja vastutus protsessi voo juhtimisel. (Hernauss, Bosil, Mojca, & Štemberger, 2016, lk 177) Protsessi omanik peab tagama, et protsess on tõhus ja efektiivne. Üheltpoolt vastutab omanik planeerimise ja organiseerimise eest, teisalt protsessi monitooringu ja kontrolli eest. Kohlbacher ja Gruenwald (2011, lk 271) peavad protsessi omanikku üheks protsessipõhise organisatsiooni tugisambaks. Lisaks väidavad Sandhu ja Gunasekaran (2004, lk 678), et protsessi omaniku olemasolu tugevdab organisatsiooni võimet muutuda ja areneda. Dumas *et al* (2013, lk 24) lisab, et protsessi omanik osaleb nii protsessi modelleerimise, analüüsi, ümberkorraldamise, juurutamise kui ka monitooringu faasis. Väikestes organisatsioonides on tihti väiksem kollektiiv, mistõttu võib üks inimene mitme protsessi eest vastutav olla, st neid juhtida. Hernaus, Bosil, Mojca ja Štemberger (2016, lk 177) sõnul on enamikes ettevõtetes protsessi omanik BPMi juhtiv jõud.

Protsessis osalejad on inimesed, kes viivad protsessi tegevusi igapäevaselt läbi, nt müügiprotsessis müügikollektiiv. Nad järgivad ettevõtte standardeid ja juhiseid ning nende otseseks juhiks on protsessi omanik. Protsessi osalejad peavad olema aktiivselt kaasatud protsessi avastamise, analüüsi ja parenduse faasis. Protsessi analüütikud viivad läbi protsessi identifitseerimise, avastuse, analüüsi ja parendamise tegevused. Nad koordineerivad protsessi juurutamist ning monitooringut ja kontrollimist. Analüütikud raporteerivad juhtkonnale ja protsessi omanikule ning suhtlevad tihedalt protsessis osalejatega. Süsteemi insenerid on seotud protsessi parendamise ja/või ümberkorraldamise ja juurutamisega. Nad suhtlevad protsessi analüütikutega ning vastutavad uute süsteemide juurutamise, testimise ja kasutuselevõtmise eest. Insenerid teevad koostööd ka protsessi omaniku ja osalejatega, et kindlustada nende poolt



arendatud süsteemi efektiivsuse. Tihti pärinevad süsteemi insenerid väljastpoolt organisatsiooni, st teenust ostetakse sisse. (Dumas *et al.*, 2013, lk 24 – 25)

BPM projektijuhtimise üksus (tuntud ka kui BPM *Centre of Excellence*, edaspidi CoE) vastutab protsessi arhitektuuri säilitamise, protsessi ümberkorraldamise prioriseerimise, protsessi omanike ja analüütikute toetamise eest. Lisaks kindlustatakse, et protsessi dokumentatsioon on säilitatud kindlal viisil ning et protsessi monitooringu süsteemid töötavad efektiivselt. CoE kindlustab, et BPM toetab organisatsiooni strateegilisi eesmärke. BPM projektijuhtimise üksusi ei ole igas organisatsioonis. Tavaliselt on need kasutusel suurtes ettevõtetes, kellel on aastatepikkune BPM kogemus. (Hernaus *et al.*, 2016, lk 177)

Käesolev alapeatükk andis ülevaate protsessist, protsessipõhisest juhtimisest ning protsessis osalejatest, mis on vajalikud protsessianalüüsi ning -kaardistuse jaoks.

## **1.2. Protsessianalüüsi meetodid ja protsessikaardistus**

Protsesside analüüsimiseks kasutatakse kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Protsesside analüüsimine on samal ajal nii kunst kui teadus. Protsessianalüüsiks ei ole kindlat viisi, vaid on valik printsiipe ja tehnikaid, mis peaksid hea analüüsini viima. (Dumas *et al.*, 2013 lk 25, lk 185) Pakutakse välja kaks kvalitatiivse analüüsi meetodit: väärtust lisav analüüs ja juurpõhjuse analüüs. (*Ibid*, lk 187) Autori arvates on siinkohal vajalik välja tuua väärtust lisanduv analüüs. Antud analüüsitüüp koosneb kahest etapist: väärtuse klassifitseerimine ja “prügi” eemaldamine. Prügi all mõistetakse protsessi üleliigseid tegevusi. Väärtuse selgitamiseks võetakse protsess osadeks lahti, et selgitada klient ja talle olulised positiivsed protsessi väljundid. Seejärel tuleb iga samm eraldi analüüsida ning leida väärtus, mida see kliendile pakub.

Kõikidel protsessi osadel ei ole kliendi jaoks väärtust, kuid nad on siiski vajalikud, nt kliendi andmete ja/või tellimuste sisestamine ettevõtte andmebaasi, mis võimaldab tulevikus tööd paremini teha. Dumas *et al* (2013, lk 187) jagavad protsessi sammud kolme kategooriasse: väärtust lisav kliendile, väärtust lisav ettevõttele ja mitte väärtust lisav samm. Protsesside efektiivsemaks muutmisel on vajalik jätta alles kõik, mis lisab väärtust ning eemaldada kõik osad, mis väärtust ei lisa. Kui protsessi sammud on analüüsitud, algab ebavajalike tegevuste vähendamine ja võimalusel eemaldamine. Mõned ebavajalikud sammud saab automatiseerumise käigus eemaldada.

Kvantitatiivse analüüsi meetodid on (Dumas *et al.*, 2013, lk 213) tulemuslikkuse mõõtmine ja vooanalüüs. Käesoleva töö kontekstis peab autor vajalikuks tulemuslikkuse mõõtmise analüüsi täpsemalt lahti seletada. Protsessi hinnatakse nelja kriteeriumi järgi: aeg, kulu, kvaliteet ja paindlikkus. Kõiki eelnevalt nimetatud kriteeriume saab koondada ühtse nimetuse alla – tulemuslikkuse võtmenäitaja (*key performance indicator*, edaspidi KPI). Aja mõõdiku all peetakse silmas ajalist kulu ühe juhtumi algusest lõpuni. Kasutusel on ka mõiste tsükli-aeg. Dumas *et al* (2013, lk 215) väitel kuulub kulu mõõdiku alla ka käive ja tulud. Protsesside parendamisel on tähtsaim siiski kulude vähendamine. Kulusid on kahte liiki: püsivad ja muutuvad kulud. Püsivate kulude all mõistetakse kulusid, mida protsessid otseselt ei puuduta, nt IT süsteemide hooldamine. Muutuvatel kuludel on seos müügiga, ostetud kaupade hulgaga ja uute töötajate värbamisega.

Äriprotsessi kvaliteeti saab hinnata vähemalt kahest vaatepunktist – kliendi ja protsessis osaleja seisukohast. See on ka tuntud kui väline ja sisene kvaliteet. Väliskvaliteeti hinnatakse kliendi rahulolu järgi toodete või teenuste suhtes. Klient hindab siinkohal ka nii protsessi sujuvust, ajakulu, samuti saadud informatsiooni kvaliteeti ja kogust. Sisekvaliteeti hindab protsessis osaleja. Tihti mõõdetakse sisekvaliteeti ajalises mõttes, nt teatud tegevusele kuluv keskmine aeg või tähtaja ületanud juhtumid. Äriprotsessi paindlikkus näitab organisatsiooni võimet muutuda

vastavalt olukorrale. Dumas *et al* (2013, lk 216) väitel iseloomustavad paindlikkust äriprotsessi võime samal ajal erinevate juhtumitega ja muutuvate töökoormustega tegeleda ning organisatsiooni võime muuta äriprotsessi struktuuri vastavalt turu ja äripartnerite nõudmistele.

Paralleelselt protsessianalüüsiga viiakse läbi protsessikaardistus. Tuginedes Ernst & Young Baltic ASile (2012, lk 2), on protsessipõhise juhtimise aluseks organisatsiooni protsessikaardistus ja protsesside dokumenteerimine. Need tegevused annavad ülevaate organisatsiooni toimimise põhimõtetest, ülesannete jaotumisest ja ressursikasutusest. Antud meetodi kasutamisel saab organisatsiooni efektiivsust tõsta. Protsessikaardistus võimaldab presenteerida ja analüüsida äriprotsesse. Protsessikaardid on vaid üks viis ettevõtte tegevuste visualiseerimiseks ja kontrollimiseks. Sellist lähenemisviisi iseloomustavad sõnad läbipaistvus ja protsessi nähtavus. (Klotz *et al.*, 2008, lk 624) Protsesside kaardistamine nõuab suurt inim- ja finantsressursside kasutust. Protsessikaardid näitavad, mida tehakse, kelle poolt ning millal ja kus protsess läbi viiakse. Protsesside kaardistamine seisneb organisatsiooni töö kirjeldamises, mille käigus tuvastatakse funktsioonide või eesmärkide saavutamiseks vajalikud tegevused, osapooled ja nendevahelised seosed (RACI- ehk vastutusmaatriks). RACI lühend tuleb inglise keelest ning tähistab järgnevat: R (*responsible*) teostaja, kes vastutab ülesande teostamise eest; A (*accountable*) vastutab töö valmimise eest; C (*consulted*) nõustaja, annab infot ja teadmisi; I (*informed*) teavitatud osapool, teavitatakse tegevuse toimumisest. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 22)

Protsessikaardistuseks on vaja teha teatud ettevalmistused, mis hõlmavad nii üldist töökorraldust kui töötajate motiveerimist. Organisatsioonid on üldiselt vertikaalse struktuuriga, st nad koosnevad osakondadest. Samas on organisatsioonides kasutusel olevad protsessid pigem horisontaalsed, st protsessides osalevad erinevad osakonnad või üksused, nt müügi- ja turundusosakonnad. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 3)

Enne protsessikaardistuse tegemist tuleb kokku leppida, miks antud tegevus vajalik on. Olenevalt eesmärgist määratakse kindlaks protsesside kirjeldamise detailsus, rõhuasetus ja kaardistamise vormistuse valikud. Protsessikaardistus võetakse ette erinevatel põhjustel. Tihti dokumenteeritakse protsessid organisatsioonist ülevaate saamiseks. Selline meetod sobib uute töötajate koolitamiseks, organisatsiooni kirjeldamiseks võõrale osapoolele ja auditeerimise või sertifitseerimise läbiviimiseks. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 6) Protsesside optimeerimise käigus selgitatakse välja kõige kulukamad või keerukamad protsessid. Optimeerimise eesmärk on muuta protsess lihtsamaks või vähem kulukaks. Antud põhjus on üks levinumaid protsessikaardistuse läbiviimiseks. Viidatud allikas soovib esimesena olemasolev olukord kaardistada, seejärel viia läbi protsessianalüüs ning viimasena tuginedes analüüsi tulemustele, luua tulevikuprotsessid.

Kaardistuse läbiviimiseks võib olla ka soov protsesse automatiseerida, nt paberdokumendipõhised protsessid viiakse üle infosüsteemi. Optimeerimine ja automatiseerimine on siinkohal sarnased: kõigepealt tuleb kaardistada hetkeolukord ning järgneb protsessianalüüs. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 6)

Igal protsessil on ulatus, st protsessil on algust tähistavad sisendid ja lõppu märkivad väljundid. Siinkohal võib paralleelse tömmata projektijuhtimisega, kuna igal projektil peab olema algus ja lõpp. Protsessi- ja projektijuhtimine on küll eraldiseisvad valdkonnad, kuid mõnes aspektis üpris sarnased. (Kuura, 2016, lk 198) Protsessi raamid toovad välja protsessidevahelised katmata alad ning alamprotsessid, mis kuuluvad mõne põhiprotsessi alla. Ernst & Young Baltic AS (2012, lk 9) lisab, et mõne protsessi ulatus võib olla liiga laialivalguv, mille tulemusena on soovituslik antud protsess väiksemateks protsessideks teha. Protsessi ulatuse kirjeldamiseks soovitatakse välja tuua järgmised punktid:

- lühikirjeldus – protsessieesmärk ja peamised tegevused;
- sisendid – alustingimused, mis käivitavad protsessi, nt müügitellimuse saabumine;
- väljundid – tulem pärast protsessi lõppu, nt müügitellimuse väljastamine või järgmise protsessi käivitus;
- kaardistuse seis – ajahetk, mille seisuga protsesse kirjeldatakse. Soovituslik on terve kaardistus läbi viia kokkulepitud ajahetke seisuga.

Protsessikaardistuse läbiviimiseks kasutatakse erinevaid tehnikaid. Kaardistamise käigus kogutakse erinevatest allikatest kokku suur hulk infot. Informatsiooni kogumiseks tuleb valida sobiv töömeetod, et vältida ajakulu ja inimeste liigset koormamist. Ernst & Young Baltic AS (2012, lk 13) kohaselt on levinumad infokogumise meetodid järgmised. Sekundaarandmete analüüsis tuvastatakse ja kirjeldatakse protsessid tuginedes protsessi reguleerivate õigusaktidele, sisekordadele, standarditele ja muude dokumentidele. Kui analüüsi viib läbi analüütik või inimene väljastpoolt organisatsiooni, siis võib see meetod liiga aeganõudev olla. Andmetes võib analüütiku jaoks palju ebavajalikku informatsiooni olla.

Töötuba on fokuseeritud rühmaarutelu etteantud teemal. Töötoa eesmärgiks on kindla probleemi teoreetiline ja praktiline lahendamine. Aruteludes osalevad vaid protsessiga otseselt seotud inimesed. Korraldaja peab olema ettevalmistunud ning diskussiooni juhtima, et saavutada soovitud tulem. Töötoa läbiviija peaks olema protsessikaardistaja, kes on eelnevalt protsesside kirjeldused kirja pannud ning asjaosalistele enne arutelu toimumist tutvuda andnud. Arutelu on soovitatud pidada maksimaalselt neli tundi ning osalejate piirarvuks on seitse. Töötubades on kõikidel osalejatel kindlad rollid: moderaator, osalejad, protokollija ja vaatleja. Töötoa eeliseks on asjaolu, et see annab kiire ja täpse ülevaate protsessist. Plussiks on ka protsessi probleemkohtade tuvastamise ja kohehelt parandusettepanekute pakkumise võimalus. Miinusena nähakse suurt ajalist panust töötubades osalemiseks, kuna probleemi lahendamiseks ei piisa ühest töötoast.

Ettepanekute ja lahendusteni jõudmiseks võib kuluda kolm kuni viis töötuba. (Dumas *et al.*, 2013, lk 164)

Intervjueerimise korral on soovituslik intervjueerida ühte inimest, vajadusel maksimaalselt kahte kuni kolme inimest. Intervjuu edukaks läbiviimiseks kasutatakse struktureeritud küsimustikku. Kui protsessis osaleb vähe osapooli, siis on intervjuu vorm andmete kogumiseks täiesti piisav. Meetodi miinus on isikukeskse ülevaate saamine ning sel põhjusel võib tulem olla ebakvaliteetne. (Dumas *et al.*, 2013, lk 162, Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 14)

Vaatlemise käigus jälgitakse protsessis osalejaid ning selle põhjal kirjeldatakse protsessi. Meetod sobib hästi tootmisprotsesside kirjeldamiseks, samuti rutiinsete protsesside kaardistamiseks, sest sellisel juhul on võimalik mõõta protsessi jaoks kuluvat aega. Tegemist on paraku küllaltlgi ajamahuka meetodiga. Protsessikaardistaja peab protsessi hästi tundma. Kontrollimise käigus vaadatakse protsessi omanikuga protsessi kirjeldus üle ning selgitatakse välja täiendamist või täpsustamist vajavad kohad. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 14)

Protsessikaardistusele järgneb protsesside dokumenteerimine, mis koosneb protsesside kataloogist, tegevusdiagrammidest ja protsesside kirjeldustest. Protsesse saab dokumenteerida mitmel eri viisil, nt failisüsteemis, veebiportaalis või paberkaustas. Protsesside kataloog sisaldab protsessi identifikaatorit, nimetust, omanikku. Tegevusdiagramm kujutab protsessi tegevusi ja nendevahelisi seoseid. Protsesside kirjeldamiseks kasutatakse vabateksti või protsessikaarti. Tegevusdiagrammidele ei soovitata väga palju teksti lisada, kuna siis ei ole joonised enam nii lihtsalt hoomatavad. Protsessikaardistuse otsene eesmärk ei ole efektiivsuse ja tulemuslikkuse mõõtmine, vaid nad loovad hea eelduse mõõdikute süsteemi väljatöötamiseks või kasutuseloleva süsteemi kohandamiseks. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 20)

Protsessiparenduse ühe võimaliku meetodina toob autor välja kulusäästliku (*lean*), paindliku (*agile*) ja kombineeritud (*leagile*) tootmise. *Lean* põhimõtted näevad ette raiskamise, nt ületootmine, ootamine, liigne transport, ületöötlemine, liigsed varud, liigsed liigutused ja praak, vähendamist. (Krishnamurthy, Yauch, 2007, lk 588) Ernst & Young Baltic ASile (2012, lk 37) tuginedes on *lean* põhimõtete eesmärgiks vähemaga rohkem saavutada, st kõik üleliigsed toimingud tuleb protsessist eemaldada. Kõik protsessid peavad olema ülesehitatud kliendi vajadustest lähtuvalt ning protsessidest kõrvaldatakse kõik, mis ei loo kliendile väärtust. Kulusäästlikku filosoofiat järgides tekib ühtlane protsessivoog, st kõik protsessid on pidevas kasutuses. Järgides *lean* filosoofiat, muutuvad protsessid efektiivsemaks. Paindlikke põhimõtteid on soovituslik kasutada seal, kus on kõikuv nõudlus ja lai sortiment. Pandlikkus peab peegelduma ka organisatsiooni ülesehituses, infosüsteemides, logistikas, mõtteviisis – paindlikkus peab kujunema elustiiliks. Kulusäästlik ja paindlik ei ole vastandid, vaid nad täiendavad teineteist. Vajadusel kasutatakse kombineeritud (*leagile*) juhtimise strateegiat. Kombineeritud tootmine projekteeritakse vastavalt turule.

Protsesside parenduseks soovitab autor rakendada teenuste disaini meetodeid, nt tunnetuslik läbikäimine (klienditeekond), turu ja klientide segmenteerimine ning vaatlus. Meetodi valik sõltub lahendatavast probleemist. (Moritz, 2005, lk 186- 191) Klienditeekonna koostamisel pannakse kirja kõik etapid, mil klient teenuse või tootega kokku puutub. Klientide segmenteerimisel leitakse klientide grupid, kellele teenust või toodet pakutakse. Turu segmenteerimisel võetakse arvesse geograafilist paiknemist ning müüginumbreid. Kasutades vaatluse meetodit jälgitakse klienti ja teenindajat teenindussituatsioonis.

Protsesside analüüsimisel ja kaardistamisel on võimalik kasutada mitmeid erinevaid meetodeid, et ükski oluline etapp protsessis märkamata ei jääks. Erinevate meetodite kasutamisel saavutatakse optimaalseim ülevaade olemasolevatest protsessidest. Käesolev alapeatükk andis ülevaate protsessianalüüsi meetoditest ja

protsessikaardistusest. Vastavalt vajadustele ja võimalustele saab protsesse erinevaid meetodeid (nt intervjuu, vaatlus) kasutades analüüsida. Protsesside kaardistamisel on soovituslik kaasata kõik osapooled.

### **1.3. Protsessipõhine juhtimine väikese suurusega müügiettevõttes**

Protsessipõhist juhtimist saab rakendada igas ettevõttes olenemata tema suurusest. Eelnevates alapeatükkides selgus, et protsessijuhtimine on kasutusel pigem suurtes organisatsioonides. Kas ja kuidas rakendada protsessijuhtimist väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes (VKE), seda käsitletakse algavas alapeatükis. Kuna VKEdest ei ole protsessipõhise juhtimise kontekstis palju akadeemilist kirjandust, võetakse lisaks teaduslikele artiklitele aluseks ka erinevad juhtumiuuringud. Euroopa Komisjon määratleb VKE mõiste järgmiselt: mikro, väikese ja keskmise suurusega ettevõttes on vähem kui 250 töötajat ning ettevõtte aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot ja/või aastabilansi kogumaht ei ületa 43 miljonit eurot.

2015. aastal viis La Rosa (2016, lk 89) läbi intervjuu Michael Rosemann'iga, ühe juhtiva ja mõjukaima BPMi (*business process management*) uurijaga maailmas. Rosemann toob välja kolm põhjust, miks protsessijuhtimine ei ole saanud struktureeritud organisatsiooni juhtimise distsipliiniks (nagu seda on nt projekti- ja riskijuhtimine ning IT juhtimine). Esiteks, ettevõtte ei teadvusta, et nad modelleerivad, analüüsivad ja juhivad protsesse. Teiseks, piiratud ulatus, mis tähendab, et BPM on olnud pikki aastaid metoodikast lähtuv lähenemisviis. Keskenduti modelleerimise, analüüsimise, juurutamise ja monitooringu optimeerimisele. BPM peaks käima käsikäes ettevõtte strateegiaga. Rosemann rõhutab, et kõik protsessis osalejad võiksid mõista BPMi ja protsesse, milles nad osalevad. Kolmandaks, organisatsioon peaks tunnustama kasu, mis on protsessijuhtimise rakendamise tulemusena saavutatud. La Rosa sõnul



pakub BPM rohkem kui ainult kvaliteedi parendamist ja efektiivsust, kuid tõstatab küsimuse, millisele organisatsioonile sobib BPM enim. Eelnevalt on mainitud edukat protsessipõhist juhtimist väga suurtes organisatsioonides. Rosemann väidab, et protsessipõhisele juhtimisele on koht ka VKEdes ja põhjendab seda kolme asjaoluga. Esiteks, väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes puudub puhvertsoon. Kulude vähendamine on nende jaoks esmatähtis. Kui VKEd mõistavad protsessijuhtimise tähtsust, siis on BPM ainuõige valik. Teiseks, väikesed ettevõtted tahavad kasvada ning selleks on vajalik informatsioon protsesside töötamisest. Protsessikeskne lähenemisviis annab VKEdes võimaluse protsesse jälgida ning vajalikke parendusi ellu viia. Kolmandaks, tähtis on mõista ka terve ökosüsteemi protsesse, mitte ainult ettevõttesiseseid. Kui VKEd teadvustavad endale protsessi tähtsust, siis nende väärtus tõuseb, sh väärtus kliendile. (La Rosa, 2016, lk 91)

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtted saavad protsessipõhist juhtimist rakendades kasu. Ettevõtte üldine kulu ja igapäevaste äritegevuste ajakulu väheneb. Töö ja teenuste kvaliteet paraneb. Samuti suureneb kliendi rahulolu. (BPM for SMEs 2016) Ettevõtte protsessid on tema konkurentsieelis. Nende protsesside optimeerimine ja automatiseerimine loovad paindliku ja tulusa äri. Äriprotsesside automatiseerimine võimaldab töötamist vähemate ressurssidega, mis annabki organisatsioonile eelise konkurentide ees. Bazhenova, Taratukhini ja Beckeri (2012, lk 2) sõnul on väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes vähese protsessijuhtimise põhjuseks asjaolu, et ettevõtjad ei usu protsessipõhisest juhtimisest saadavatesse kasudesse. BPMi trendide mõistmiseks VKEdes toovad autorid välja nende erinevused võrreldes suurte ettevõtetega. VKEd tegutsevad turul, kus ei ole suured ettevõtted aktiivsed. Neile on iseloomulik kõrge spetsialiseeritus ja individuaalsus. Väikesed ettevõtted keskenduvad oma lõpptarbijale ning pakuvad teenused, mis vastavad kliendi ootustele. VKEd on paindlikud. Võime kiiresti reageerida ja vajadusel ümber orienteeruda on üheks nende suurimaks iseloomuomaduseks. Probleemkohaks võib kujuneda IT oskused ja

finantsressursid. Kuna VKE töötajad teevad tavaliselt mitut tööd korraga, siis see kompenseerib puuduva BPMi oskusteabe.

Äriprotsesside modelleerimisel VKEdes on kasutusel järgmised meetodid:

- uuringud ettevõtte struktuuri ja nende protsesside kohta. Modelleerimiseks kasutatakse tarkvarasid, nagu nt ARIS, GRAI (Santos *et al.*, 2008, lk 277);
- tasakaalustatud tulemuskaart (Hoyer, 2008, lk 46);
- ettevõtte andmevoogude analüüs (Tam *et al.*, 2001, lk 144).

Imanipouri, Talebi ja Rezazadehi (2012, lk 9) sõnul pärsivad protsessijuhtimist neli faktorit: organisatoorsed, tehnoloogilised, keskkondlikud ja individuaalsed faktorid. Organisatoorsed faktorid on seotud ettevõtte struktuurse, operatiivse, juhtimise ja inimressursi vaatekohaga. Nendeks võivad olla: läbimõttlemata strateegia, inimressursi puudus, töötajatel mitu rolli, finantsressursi puudumine, vähesed BPMi teadmised, ei soovita tiimides töötada. Samuti on segavaks faktoriks puudused juhtimises, st standardid, dokumenteeritud protseduurid ja eeskirjad, tegevuste kontrollimine.

Tehnoloogilisteks faktoriteks on protsessi visualiseerimist toetavate töövahendite ja meetodite puudus, puuduvad mõõdikud protsessijuhtimise mõõtmiseks, raskused protsessi identifitseerimise faasis ning asjaolu, et ei leita õiget protsessi, mida tuleb parendada ja viia vastavusse ettevõtte strateegiaga. (Imanipour *et al.*, 2012, lk 12) Keskkondlikud faktorid ei sõltu ettevõttest endast ning nad ei saa neid muuta. Tihti loetakse nendeks kvalifitseeritud tööjõu leidmist ja säilitamist, vähest BPM tarkvara ja teenust pakkumist turul, konkurentide survet, juhtkonna toetuse puudumist. Individuaalsete faktoritena nähti juhtkonnas piisava IT teadmiste puudumist, ekspertide, juhtide, ettevõtete ja töötajate vahel ühtse BPMi „keele“ puudumist. Tippjuhtkonnas puudus ka ristfunktsionaalne mõtlemisviis. BPMi juurutamise ja parendamise faasides puudus toetus juhendajalt ja juhtkonnalt.

Üks olemasolevatest VKEde juhtumiuuringutest viidi läbi Lääne-Austraalias veinitööstuses. Kasutati kvalitatiivset andmete kogumise meetodit – intervjuud ja olemasoleva dokumentatsiooni analüüsi. Uuringu tulemusena selgus, et puudu on finantsressurssidest, ajast ja BPM teadmistest. (Chong, 2007, lk 41) Antud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada peamised probleemid ja väljakutsed BPMi juurutamiseks Austraalia veinitööstuse VKEde. BPM seisneb töövoo ja protsesside automatiseerimises. Paljud BPM rakendused võimaldavad äriprotsesse monitoorida ja optimeerida. VKEd peaksid olema suutelised BPM töövahendid oma süsteemidesse integreerida. Ihlström ja Nilsson (2003) väitel ei sõltu VKEde uue tehnoloogia ostmise, juhtimisstiilide parendamine jm ainult rahalise investeeringu suuruselt. Ettevõtte meeskond vajab koolitust, mis võib olla üpris ajakulukas. Selle arvelt võivad kannatada teised äriprotsessid. BPMi juurutamine VKEde sarnaneb tehnoloogia juurutamisega – kohtutakse sarnaste barjääridega, mis võivad väärtuse lisamise protsessi mõjutada. (Chong, 2007, lk 43) Teostatud kvalitatiivse uuringu tulemusena selgus viis põhjust, miks BPMi juurutamine on tõkestatud:

- piiriülese funktsionaalsuse mõtteviisi puudumine tippjuhtide hulgas;
- juhtkonna toetuse puudumine;
- strateegilisel tasandil puudub selgus;
- infotehnoloogia kompetentsi puudumine;
- vähesed teadmised protsessile orienteeritud lähenemisviisi valdkonnas.

Veinitööstuses läbiviidud uuringus osalejad tõid lisaks eelnevatele põhjustele välja ka finantsvahendite ja ajapuuduse. Uuringus osalenud ettevõtted olid väga väikesed – mõni ühe töötajaga. Kui antud töötaja oleks hakanud spetsiaalseid BPMi ülesandeid, oleks tema põhitöö tagaplaanile jäänud ja kokkuvõttes ettevõtte kannatanud. Paljud ettevõtted on traditsioonilise mõtteviisiga ja juhtimisstiililt perele orienteeritud. Intervjueeritavate jaoks oli suurim takistus BPMi teadmiste puudumine. (*Ibid.*, 2007, lk 43)

Järgmine käsitletud juhtumiuuring viidi läbi väikese suurusega ettevõttes Austraalias. Uuringu eesmärk oli välja selgitada, kas peavoolu BPM tööriistu, tehnikaid ja tehnoloogiad saab edukalt väikeses ettevõttes kohaldada ning mis on BPMi eelised väikeses ettevõttes kasutamisel. (Dallas & Wynn, 2014, lk 27) Uuringus osalesid juhtkond, personal ja konsultandid väljastpoolt ettevõtet. Protsessi mudel ja dokumentatsioon on heaks koolitustööriistaks, klienditeeninduse ja tarneprotsessi efektiivsuse parendamiseks. BPM teadlikkus mõjutab ettevõtte keskmisi ja pikaajalisi plaane. Ettevõtte juhtkond kasutab uusi teadmisi kriitiliste probleemide identifitseerimiseks. Juhtkonna jaoks oli tähtsaim BPMi efektiivsus ja seeläbi kulude vähendamise võimalus. Uuringu ajal kasutati võimalikes kohtades peavoolu BPMi töövahendeid, standardeid ja süsteeme. Nendeks olid BPMN, protsessi modelleerimise töövahendid ja töövoosüsteemid. Leiti, et antud meetodid oli väikeses suurusega ettevõttes sama kasulikud, kui suures organisatsioonis. Üheks plussiks oli standardite ja tööriistade madal või olematu kulu, kuna VKEdes ei ole tihti võimalik standardite, tööriistade jm tarbeks suuri investeeringuid teha. Uuritud ettevõtte kasutas modelleerimiskeelena YAWLi. Uuringu tulemusena leiti, et BPMi tööriistu ja tehnikaid saab väikeses ettevõttes kasutada, kuid neid peab vajadusel vastavalt olukorrale mugandama. (Dallas & Wynn, 2014, lk 43) Puudusena nähti BMP materjali limiteeritud kättesaadavust väikese ettevõtte seisukohalt.

Lõuna-Aafrika ühes juhtivas jaekaubandusketis läbiviidud juhtumiuuringu eesmärgiks oli selgitada uuritava ettevõtte arusaama protsessijuhtimisest ja BPM kasutamist võimaldavad ja takistavad faktorid. Protsessipõhist juhtimist pärssivad faktorid olid BPMi mitte mõistmine, unikaalne organisatsiooni struktuur ja äriprotsesside omanike ja äristruktuuri puudumine. (Grisdale & Seymour, 2011, lk 113) Võimaldavad faktorid olid organisatsiooni äripiirkonna koondumine, juhtimise ja seadusandluse tähtsuse suurenemine, ettevõtte ressursside planeerimise tehniline juurutamine.

Antud alapeatükk andis ülevaate protsessijuhtimisest väikese suurusega ettevõttes tuues välja protsessipõhise juhtimise kitsaskohad ning nende parendusvõimalused. Tuginedes eelnevatele alapeatükkidele, rakendatakse teoreetilisi teadmisi magistritöö empiirilises osas.

## **2. PROTSESSIPÕHISE JUHTIMISE ARENDAMINE SIA DAW BALTICA EESTI FILIAALIS**

### **2.1. Ettevõtte tutvustus ja kogemus protsessipõhise juhtimisega**

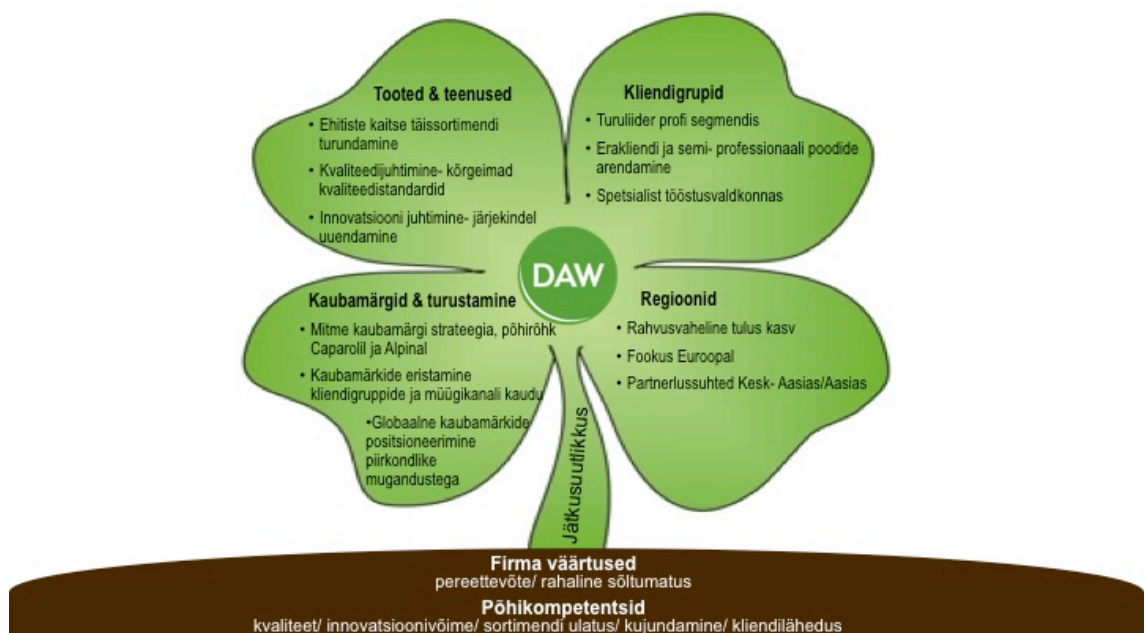
DAW (Deutsche Amphibolin – Werke von Robert Murjahn) SE on üks juhtivatest ehituskeemiat ja -materjale tootvatest ettevõtetest maailmas. Euroopas peetakse teda turuliidriks. Ettevõtte loodi aastal 1889 ning alates 1895. aastast kandnud nime Deutsche Amphibolin-Werke von Robert Murjahn. Ettevõtte kuulub alates asutamisest ühele perekonnale. Tänapäevaks on ettevõtte eesotsas perekonna viies põlvkond.

DAW SE (2015, lk 4) on välja toonud väärtused, mis on aluseks ettevõtte missioonile, visioonile ja strateegiale. Murjahn'i perekonna peamiseks väärtusteks on:

- olla aus ja usaldusväärne partner oma klientidele, töötajatele, tarnijatele ja teistele huvirühmadele;
- innovatiivsus, kui peamine konkurentsieelis;
- pikaajaline ja jätkusuutlik äri ja toote filosoofia.

Ettevõtte missioon (DAW SE, 2015, lk 8) on pikaajaliselt säilitada ja kaitsta oma klientide vara. Missiooni saavutamiseks pakub ettevõtte nähtavalt paremat kvaliteeti, jätkusuutlikemaid tooteid ning inspireerivamaid kontseptsioone kui konkurendid. Ettevõtte visioon ei ole müüa üksikuid komponente, vaid uuenduslikke tootesüsteeme ja -kontseptsioone, mis ühilduvad teineteisega ja vastavad klientide nõudmistele. Ettevõtte toob oma strateegias välja viis tähtsat punkti. Investeeritakse töötajatesse ja

arendatakse meeskonnad, kes teevad õigeid strateegilisi ja operatiivseid otsuseid. Tehtud otsused loovad kõrge tulemuslikkusega ettevõtte, mis annavad võimaluse pakkuda uuenduslikke ja jätkusuutlikke tooteid ja teenuseid. Seeläbi suureneb kliendi lojaalsus, mille tulemusena suureneb ettevõtte müük ja kasum. Teenitud kasum investeeritakse taaskord töötajatesse, infrastruktuuri ja uutesse ärivõimalustesse. Müügi ja kasumi tõus ei ole ettevõtte ärifilosoofia aluseks. Pigem on need ärifilosoofia tulemus. Organisatsiooni strateegiast annab piltlikuma ülevaate joonis 2.



**Joonis 2.** DAW SE strateegia (DAW SE, 2015, lk 16)

Ettevõtte keskendub oma äritegevuses toodetele ja teenustele, kliendigruppidele, erinevatele kaubamärkidele ja nende turustamisele ning regioonidele.

Kontsernil on maailmas 34 tütarettevõtet, mille alla kuulub ka Lätis tegutsev SIA DAW BALTICA. Käesolevas töös uuritav ettevõtte SIA DAW BALTICA Eesti filiaal on Läti tütarühingu filiaal ning registreeriti Eestis 1998. aastal. SIA DAW BALTICA Eesti filiaali peakontor asub Riias. Alates 2015. aastast on DAW SE juurutamas juhtimismeetodit *Operational Excellence* (OPEX). Kahel eelneval aastal toimus

Saksamaal emettevõtte restruktureerimine. Antud meetod ühendab endas juhtimise, meeskonnatöö, probleemide lahendamise ning organisatsiooni arengu. Olulisel kohal on ka protsesside lihvimine, mille tulemusel eemaldatakse kõik, mis kliendile väärtust ei lisa. Samuti muutub kvaliteet ühtlasemaks ja tehakse vähem vigu ning protsessid muutuvad paindlikumaks.

2015. aastal toimus ettevõttes ka teine suur muudatus. SIA DAW BALTICA kuulub Baltica klastrisse. Antud juhul ei ole tegemist klassikalise klastriga, vaid see on kontsernisisene moodustis. Baltica klastrisse kuulub kolm ettevõtet: SIA DAW BALTICA, SIA DAW BALTICA Eesti filiaal ja Leedu filiaal. Klatri juhtkonda kuulub kolm inimest, laiendatud juhtkonda lisandub neli inimest müügi-, turundus- ja logistika osakonnast. Baltica klatri koosolekud toimuvad keskmiselt üks kord kuus, ligikaudu 8 – 10 korda aastas. Siduvatel koosolekutel antakse ülevaade hetkeseisust, millele järgneb prognoos lähikuudeks. Eesti filiaali struktuurist annab ülevaate Lisa 3.

SIA DAW BALTICA Eesti filiaal koosneb neljast struktuuriüksusest: müügi-, finants-, turundus- ja logistikaosakonnast. Eestis on kohapeal müügijuht, tema meeskond, raamatupidaja ja assistent, kes vastutab Eestis ka turundustegevuste läbiviimise eest. Eesti filiaal klassifitseerub kui väikeettevõtte andes tööd 15 inimesele, kuid tegemist ei ole siiski klassikalise VKEga, sest vaadeldav ettevõtte on kontserni osa ning sõltub suures osas emafirmast.

Ettevõtte pakub oma tooteid ja teenuseid edasimüüjatele (nt Espak, Bauhof, Decora), eraklientidele ja professionaalidele. Professionaalidele mõeldes loodi 2010. aastal esimene Caparoli Profikeskus. Täna on Profikeskuseid Eestis neli asudes Tallinnas, Pärnus ja Tartus. SIA DAW BALTICA Eesti filiaali toodeteks on sise- ja välisvärvid, krohvid, lakid, lasuurid, puidu- ja betooniviimistlusvahendid. Eesti turul on ettevõtte hoonete soojustamisel ja renoveerimisel juhtival kohal.



Kui DAW SE kasutab teadlikult protsessijuhtimist (DAW SE, 2015, lk 16), siis Eesti filiaal suuremas jaos mitte. Intervjuust müügijuhiga selgus, et siiani on ettevõttes kasutatud müügi protsessis KPI-d ja tasakaalus tulemuskaarti.

Tulenevalt juhtivatest kaubamärkidest on müük suunatud kahele erinevale sihtrühmale. DAW grupi juhtiv kaubamärk on Caparol, mis on suunatud professionaalsele turule (siseviimistlejad, ehitusettevõtted). Eesti filiaal turustab tooteid läbi edasimüüjate, kes tegelevad ehitusmaterjalide müügiga, nt Espak ja Decora. Paralleelselt edasimüüjatega tegeleb Caparoli toodete professionaalse müügiga Kuressaares asuv profikauplus Prikem Color. Professionaalse turu jaoks on aga tähtsaim müügikanal Caparoli Profikeskus. Ettevõtte oma kauplustel on kliendi jaoks suur lisandväärtus. Personal on hästi koolitatud ning klient saab igal ajal tehnilisele konsultatsioonile tulla. Igas Profikeskuses on lai valik tooteid ning erinevad nõustamisvõimalused, sh konsultatsioonid ja töötoad. Suureks eeliseks tavapäraste ehituspoodide ees on kiire teenindus ja pädevad klienditeenindajad. Jaetarbijale on suunatud Alpina kaubamärk. Alpina tooteid müüakse edasimüüjate juures, kes on suunatud pigem erakliendile, sh Bauhaus, Bauhof, Jats AS. Loomulikult leiab kaubamärgi ka suurematest kettidest, nt Espaki ja Decora kauplustest.

Nii nagu müügi protsessil on kaks erinevat lähenemist, jaotuvad ka Caparoli ja Alpina turunduskanalid vastavalt sihtrühmadele. Vastavalt turundus- ja meediaplaanile planeeritakse ja viiakse ellu vajalikud turundustegevused töötavates kanalites. Turundustegevuste läbiviimiseks kasutatakse loomeagentuuride abi. Turunduslikud eesmärgid täidetakse müügi protsessi käigus. Alpina turundamisel kasutatakse printreklaami (edasimüüjate kliendilehed, lõpptarbijale suunatud ajakirjad, nt Pere & Kodu), sotsiaalmeediat (Facebook, Instagram, Pinterest), online turundust (veebiartiklid, bännerid, remarketing, Google AdWords) ning välimeediat (reklaam linnaliinibussidel). Ehitusmessi eelsel ajal kasutati ka raadioreklaami (RetroFM, StarFM, Elmar, Russkoje Radio). Caparoli kaubamärk kasutab enamjaolt suusõnalist

turundamist. Heaks turunduskanaliks on ka üks kord aastas toimuv Ehitusmess. Lisaks korraldavad konsultandid koolitusi erinevatele sihtrühmadele – arhitektidele, ehitajatele ning ehitusjärelvalvele.

## **2.2. Uuringu meetodika ja tulemused**

Järgnevas alapeatükis tutvustatakse läbiviidud uuringu metodoloogiat, kasutatud meetodeid ning tulemusi. Käesoleva magistritöö metodoloogia on juhtumiuuring ning kasutatud on kvalitatiivset lähenemisviisi. Töö autor valis juhtumiuuringu, kuna soovis teemat süvitsi käsitleda. Uuringu nimetus on Protsessipõhine juhtimine SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis ning eesmärgiks selgitada välja, kuidas on ettevõttes protsessipõhise juhtimise põhimõtteid järgitud ning kuidas saaks ettevõtte antud põhimõtteid efektiivsemalt järgida ning seeläbi konkurentsist püsida. Andmekogumismeetoditena kasutati dokumendianalüüsi, poolstruktureeritud intervjuusid ja vaatlust. Töö autor kasutas andmete kogumiseks erinevaid meetodeid, kuna ainult ühte meetodit kasutades ei saa uuringu objektist terviklikku ülevaadet.

Uuring viidi läbi Caparoli Profikeskuses Peetri alevikus Harjumaal ajavahemikul veebruar – aprill 2017. Uuringu valim oli väike, kuna tegemist on VKEga ning kaupluses, kus uuring läbi viidi, töötab seitse töötajat. Uuringu objektiks valiti müügiprotsess, kuna see on ettevõtte põhitegevus ning ülejäänud protsessidel on nimetatud protsessi toetav funktsioon. Tabel 2 annab lühikese ülevaate kasutatud meetoditest ja ajaplaanist.

**Tabel 2.** Uurimismeetodite ajaplaan

	<b>Dokumendianalüüs</b>	<b>Intervjuu</b>	<b>Vaatlus</b>
Toimumise aeg	Jaanuar 2017	Jaanuar – veebruar 2017	Märts 2017
Osalejad	Põhikiri, ametijuhendid, strateegilised dokumendid	Müügijuht, kaupluse konsultant ja klienditeenindajad, assistent, raamatupidaja	Kaupluse klienditeenindajad
Meetodi valiku põhjendus	Annab olulist (ja sageli objektiivse(ma)t infot, mida teisiti keeruline/võimatu hankida	Paindlik, kiire, vahetu kontakt intervjuueeritavaga	Võimalik näha protsessi visuaalset poolt, loomulik keskkond, tõesed andmed

Allikas: autori koostatud.

Dokumendianalüüs viidi läbi 2017. aasta jaanuaris, mille vältel analüüsiti ettevõtte põhikirja, DAW SE strateegilisi dokumente ja töötajate ametijuhendeid. Kuna töö autor töötab uuritavas ettevõttes, siis on ligipääs ettevõttesisestele dokumentidele olemas. Tegemist oli peamiselt tekstiliste dokumentidega, kasutati ka mõnda veebidokumenti. Ettevõtte põhikiri on koostatud 1998. aastal ning on tänaseni kehtiv. Dokumendi koostasid toleaeagsed emattevõtte juhatuse liikmed. Põhikiri on ettevõtte tähtsaim dokument ning annab ülevaate ettevõtte tegevusvaldkonnast, peamistest ülesannetest ja juhtide õigustest ja kohustustest.

DAW SE strateegilised dokumendid andsid ülevaate kontserni missioonist, visioonist ja strateegilistest eesmärkidest. Ülevaade on välja toodud eelnevas alapeatükis. Kokku analüüsiti viite ametijuhendit – müügijuhi, assistendi, kaupluse konsultandi, klienditeenindajate ja raamatupidaja oma. Ametijuhendid on koostatud SIA DAW BALTICA Eesti filiaali esimese juhataja poolt ning neid uuendati viimati 2009. aastal. Ametijuhendite eesmärgiks on määrata kindlaks erinevate töökohtade õigused ja

kohustused. Aastate jooksul on tööülesandeid lisandunud, mida ei ole hetkeseisuga juhenditesse lisatud.

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi 2017. aasta jaanuaris ja veebruaris. Kaupluse seitsmest töötajast tehti näost näkku intervjuu kuuega. Ettevõtte raamatupidaja töötab hetkel kodukontoris ning temaga suheldi Skype'i teel. Intervjuu koosnes viiest küsimusest. Intervjuu käigus lisandus olenevalt intervjuueeritavast ka lisaküsimusi. Planeeritud küsimused olid:

- mis on protsess ja protsessipõhine juhtimine?
- mis on ettevõtte põhiprotsess?
- kes on protsessis osalejad?
- kuidas mõõta protsessi tulemusi?
- kuidas protsessi parendada?

Avalikustatud vaatlejana tehtav vaatlus viidi läbi 2017. aasta märtsis. Kaupluse töötajad olid teadlikud, et nende tegevusi vaadeldakse. Töö autor küsis vaatluse ajal vajadusel täpsustavaid küsimusi. Vaadeldi kümmet erinevat müügisituatsiooni. Vaatluse ajal pandi kirja olulisemad protsessi osad, vaadeldi klienditeenindajate käitumist, välimust, hääletooni ning mõõdeti teatud tegevustele kulunud aega.

Töö autor analüüsis ettevõtte dokumente (põhikiri, DAW SE strateegilised dokumendid, töötajate ametijuhendid) ning jõudis järeldusele, et SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis jagunevad protsessid kaheks: põhi- ja tugiprotsessideks. Ülevaate ettevõtte protsessidest annab Lisa 4. Tuginedes ettevõtte missioonile ning põhikirjale, on organisatsiooni põhiprotsessiks müük. Tugiprotsessid on raamatupidamine ja logistika. Esialgselt põhiprotsessi hulka arvatud turundus kuulub ka siiski tugiprotsesside hulka. Turundusprotsessil on müügiprotsessi toetav funktsioon. Turundusprotsess on Läti juhatuse poolt paika pandud, mis põhjusel ei saa töö autor ega Eesti filiaal antud protsessi suurel määral muuta. Eesti filiaal vastutab kohapeal läbiviidavate tegevuste

eest. Eelpool mainitud asjaolu on üheks põhjuseks, miks töö autor uuris detailsemalt ainult müügiotsessi. Lisaks oleks kahe suure otsessi kaardistamine ja analüüsimine ajakulukas ning magistr töö maht seab teatud piirangud, st otsesside analüüs võib jääda pinnapealseks.

Müügiotsessil on kindlalt määratletud sisendid ja väljundid – vastavalt kliendiga kontakti saavutamine ja järeltegevused pärast edukat müüki. Otsessi tegevused on järjestatud ning klient defineeritud. Müügiotsessi tegevused lisavad kliendile väärtust, nt tehniline konsultatsioon kaupa ostes ning vajadusel ka hiljem objektile töötamise ajal. Otsess on seotud teiste ettevõtte otsessidega, nt raamatupidamise ja logistikaga.

Turundusotsessi tunnusteks on funktsiooniülesus, st otsessi on kaasatud ka müügiotsess. Turundusotsessi alguseks loetakse eelarve koostamist ning lõpuks turundusprojektide elluviimist. Tarbijateks on olenevalt kaubamärgist professionaalid või erakliendid. Logistikapotsessil on kindel tegevuste järjekord ning kindlalt määratletud algus ja lõpp. Samuti on otsessil lisaväärtus – kauba kiire transport. Logistika on väga tihedalt müügiotsessiga seotud.

SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis on müügiotsessi kanaliks Caparoli Profikeskus. Eelnevalt mainiti Alpina kaubamärki ja edasimüüjaid, kuid see müügiotsess toimub SIA DAW BALTICA ja edasimüüja vahel. Eesti filiaal puutub antud müügiotsessiga vähe kokku, nt kui arve vajab parandamist, pöördub Eesti kontor läti kolleegide poole.

Müügiotsessi analüüsimiseks viidi läbi intervjuu otsessis osalevate võtmeisikute ja juhiga, samuti koguti andmeid vaatluse teel ning koostati teenindusplaan. Eesti filiaali müügiotsessi põhieesmärgiks on prognoositud eelarve täitmine ning kasumi teenimine, milleks viiakse läbi erinevaid toiminguid. Kaardistus viiakse läbi hetkeseisuga. Müügiotsess toimub valdavalt Microsoft Dynamics AX süsteemis, mis on ettevõtte ressursside planeerimise (ERP) tarkvara. Hetkel on SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis kasutusel tarkvara neljas versioon aastast 2006. Paari lähima aasta jooksul

on planeeritud teha investeering uuema ning parendatud versiooni soetamiseks. Ettevõtte kasutab mitmeid erinevaid mooduleid, nt müük, ladu, CRM (*customer relationship management*), inventuur, finants. Uusim AX versioon pärineb aastast 2016, millel on palju erinevaid uuendusi, nt kõnekeskus. Moodulite arv sõltub konkreetsest ettevõttest ja tegevusalast.

Protsessi omanik on Profikeskuse konsultant. Ernst & Young Baltic AS (2012, lk 12) kohaselt vastutab omanik protsessi ajakohasuse ja korrektsuse eest. Lisaks kinnitasid konsultandi tööülesanded protsessi juhtimist, selle eest vastutamist ja vajadusel parendamist. Lisaks omanikule osalevad protsessis veel kaupluse klienditeenindajad, müügijuht ja raamatupidaja. Protsessi sisemised osapooled on Profikeskuse teenindaja, konsultant, müügijuht ja raamatupidaja. Välimised osapooled on kliendid ja partnerid, nt ehitusfirmad või ehitusmaterjale müüvad kauplusteketid. Järgnevalt annab töö autor ülevaate intervjuude ja vaatluse tulemustest.

Intervjuude käigus selgus, et enamik intervjuueeritavatest peab protsessi pigem projektiks, st sel on kindel algus ja lõpp ning vastutav isik. Üks Profikeskuse klienditeenindajatest oli arvamusel, et kaupluse teenindajad võiksid läbida protsessipõhise juhtimise teemalise koolituse. Intervjuueeritava sõnul on raske milleski osaleda, kui algteadmised puuduvad. Teenindaja oli teadlik toimuvatest protsessidest, kuid soovis rohkem teada nende juhtimisest. Kaupluse konsultandi intervjuu käigus selgus, et temagi sooviks müügimeeskonnaga mõnel koolitusel või töötoas osaleda. Nii saaksid kõik uusi teadmisi või olemasolevaid värskendada. Kuura (2016, lk 197) on samuti antud teemat käsitletud – projekti- ja protsessijuhtimisel on sarnasusi, nad on omavahel teatud määral seotud ning nad saavad õppida üksteise praktikast. Projektipõhise juhtimise mõistega oli enim kursis ettevõtte müügijuht, kes on seda mõningal määral ka müügiprotsessis rakendanud. Kaupluse teenindajad, konsultant, assistent ja raamatupidaja teadvustasid protsessi mõistet ja neis osalemist, kuid protsessipõhise juhtimise mõiste oli neile pigem võõras. Kaupluse klienditeenindaja

ütles: “Protsessipõhine juhtimine hõlmab endas ilmselt protsesse ja nende juhtimist, kuid mis täpsemalt selle mõiste taga on, ei tea.” Kaupluse konsultant lisas: “Protsessipõhine juhtimine tundub olevat aeganõudev ning jälle uus asi, mida õppida ja ellu viia. Lisaks vajavad kõik uued asjad juurutamiseks finantsvahendeid ning neid meil napib.” Kõik intervjuueeritavad pidasid ettevõtte põhiprotsessiks müügiprotsessi, kuna enamus osalejatest kuuluvad müügipersonali hulka. Müügiprotsessi all peeti enamjaolt silmas toodete müüki, paar osalejat mainisid ka teenuseid. Tugiprotsessiks peeti raamatupidamist, sest raamatupidaja on üks protsessis osalejatest, kellega protsessi jooksul tihedalt suheldakse. Protsessis osalejatena nähti konsultanti, müügijuhti, kaupluse teenindajaid, raamatupidajat ja kaupluse kliente. Protsessi tulemuste mõõtmise küsimusele vastasid kõik intervjuueeritavad sarnaselt – tulemust mõõdetakse rahas, st käive ning kasum on olulised näitajad. Intervjuu viimasele küsimusele kulus kõige rohkem aega. Kaupluse personal tõi välja müügiprotsessi plussid ja miinused ning pakkus välja parendusettepanekud protsessi efektiivsemaks tegemiseks.

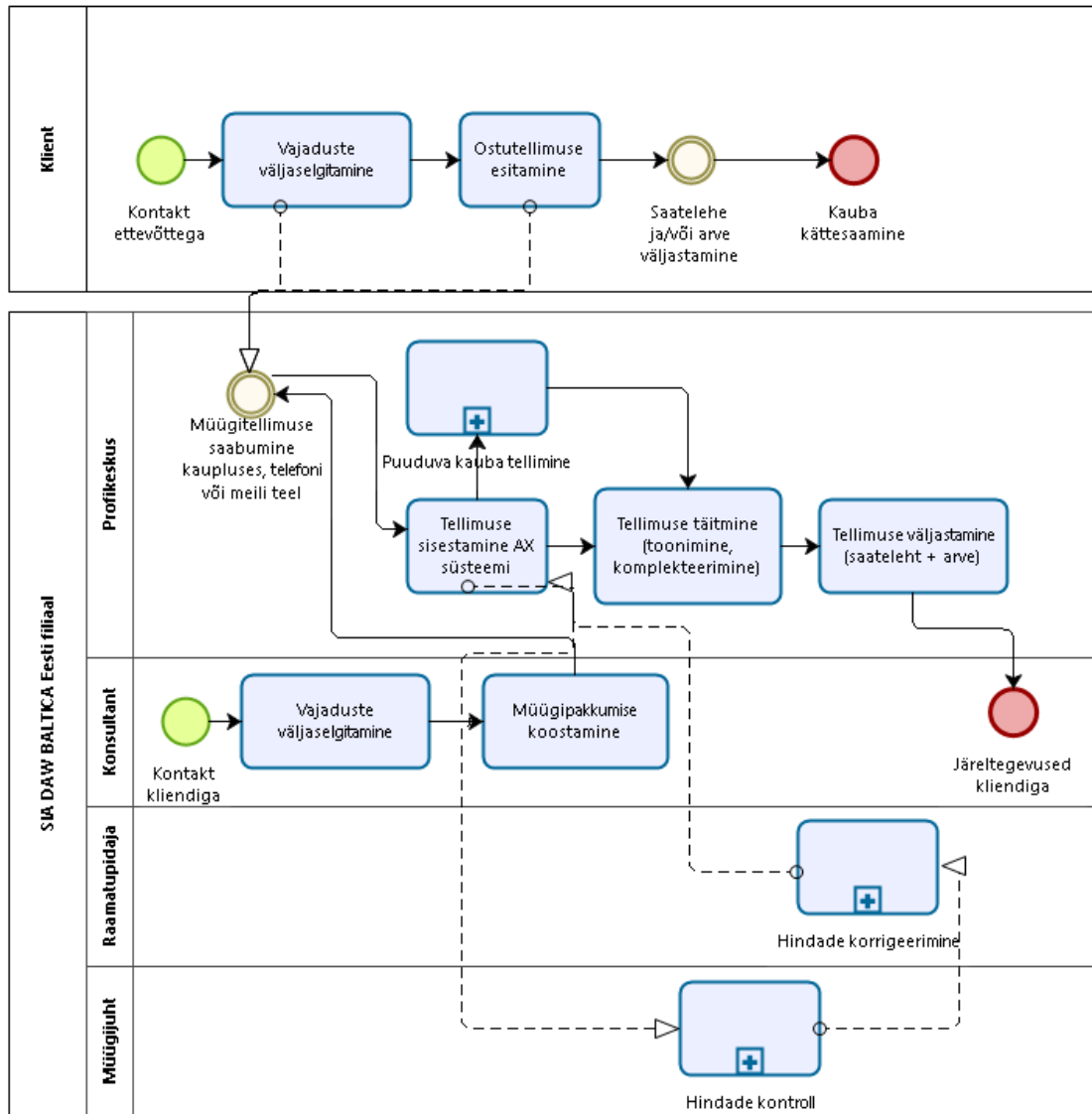
Kaupluse personali arvates on müügiprotsessi miinuseks AX tarkvara puudused, nt hindade korrigeerimise võimalus ja uue kliendi sisestamine. Samuti nähakse nõrkusena ühiseid servereid erinevate riikide vahel, kuna teises riigis mahukate aruannete alla laadimine aeglustab ning aeg-ajalt isegi seiskab Eesti poodide töö. Lisaks on miinuseks IT – spetsialistid teistes riikides, kes tihti ei arvesta kaupluste tööaegadega, nt viiakse uuendused ebasobival ajal läbi ning sellest tingituna on müügipersonali töö häiritud.

Suure plussina nähakse võimalust alla laadida erinevad aruandeid. Valida saab kliendi-, toote- ning tootegrupipõhise jaotuse vahel. Lisaks on võimalus võrrelda erinevaid ajavahemikke (kuud, aastad). Antud statistika põhjal tehakse järeldused laoseisude muutmise ning lisapersonali palkamise vajaduse kohta. Samuti on aruanded oluliseks allikaks prognooside koostamisel. Neist lähtuvalt antakse prognoos Profikeskuste ja erinevate tootegruppide kasvuvõimalustele. Oma prognoosi esitab nii müügijuht kui Profikeskuse konsultant.

Aruandeid saavad alla laadida müügijuht ning raamatupidaja, kes neist igakuistel koosolekutel ettekande teevad. Alates 2016. aastast on võimalik ka reaalajas Riia lao laoseisu näha. Eelnevatel aastatel saadeti esmaspäeviti laoseis, mis oli aga reedeks juba muutunud. Antud võimalusega muudeti protsessi lühemaks ning kauplused saavad efektiivsemalt tegutseda. Intervjuude põhjal selgus, et nii müügijuht kui kaupluse konsultant on huvitatud protsessipõhise juhtimise juurutamisest. Põhjus, miks seda siiani tehtud ei ole, seisneb finantsvahendite puudumises ja suures ajakulus, mida ettevõtte hetkel endale lubada ei saa, kuna töötajad on niigi ülekoormatud.

SIA DAW BALTICA Eesti filiaali müügiprotsessi illustreerib joonis 3. Joonis kirjeldab hetkeolukorda ning tugineb vaatlusel ja intervjuude tulemustel.





**Joonis 3.** SIA DAW BALTICA Eesti filiaali müügi protsess (autori koostatud, Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 50)

Joonis 3 põhjal loetakse müügi protsessi sisendiks kliendiga kontakti saavutamist. Selle eest vastutab Profikeskuse konsultant, antud ülesanne on välja toodud töötaja ametijuhendis. Üheks võimaluseks uute kontaktide leidmiseks on võtta osa erinevatest ehitusalastest üritustest, nt kevadeti toimuv Ehitusmess või loengute pidamine

Ehituskeskuses. SIA DAW BALTICA Eesti filiaali müügikonsultandid on väga hästi kursis ehitussektoris toimuvaga ning omavad infot lähiajal töösse minevatest objektidest. Kontakti saavutamiseks ning selle hoidmiseks peavad konsultandid potentsiaalsele kliendile veenvad müügiargumendid esitama. Iga paari aasta järel tellib ettevõtte oma töötajatele mõne müügiialase koolituse, et värskendada oma töötajate teadmisi müügi valdkonnas. Edukas müük tagab protsessi toimimise ning võimaldab läbi viia parendusi.

Pärast kontakti saavutamist järgneb kliendi vajaduste väljaselgitamise etapp. Üldjuhul viiakse läbi konsultatsioon, mille jooksul selguvad objektist tingitud nõudmised, kliendi enda soovid jm. Kogutud informatsiooni põhjal koostab konsultant müügipakkumise. Tavaliselt saadetakse müügipakkumine välja paari päeva jooksul, kuid hooajal võib ooteaeg pikeneda. Pakkumise saatmise aeg lepitakse eelnevalt kliendiga kokku, et vältida hilisemaid pretensioone. Hooaja vältel (märts – oktoober) on aga ettevõtte konsultandid hoolimata firma pingutustest ülekoormatud ning võimalusel kasutatakse Profikeskuste personali abi. Koos pakkumisega saadetakse kliendi ka infomaterjali pakutud toodete või süsteemi kohta. Varasematel aastatel kasutati objektide ja hinnapakkumiste salvestamiseks CRM süsteemi, kuid kuna tarkvara on selle aja jooksul palju arenenud, siis olemasolev versioon ei ühildu enam mitmete programmidega ning CRM mooduli kasutus antud tegevuste talletamiseks on tagaplaanile jäänud. Kui pakkumised, kliendid ning objektid olid süsteemi sisse kantud, pääsesid kõik töötajad neile ligi ning omasid ülevaadet hetkeseisust. Tänapäeval koostatakse müügipakkumised Exceli programmis ning saadetakse PDF kujul kliendile. Kõik pakkumised on salvestatud konsultantide arvutitesse, lisaks laeb iga töötaja oma failid Dropboxi. Ühtset süsteemi hetkel ei eksisteeri. Müügijuht saab info igalt konsultandilt eraldi kätte, kuid aja kokkuhoiu mõttes oleks efektiivsem, kui tehtud pakkumised asuksid ühes kohas.

Kui müügipakkumine on kliendini jõudnud ning tema poolt aktsepteeritud, siis järgmiseks sammuks müügiprotsessis on müügitellimuse saabumine Profikeskusesse. Tellimuse esitamiseks on kolm võimalust: telefoni ja meili teel või kauplusesse kohale minnes. Seejärel sisestab teenindaja tellimuse AX süsteemi. Koheselt selgub tellitud toodete laoseis. Kui soovitud toodet ei ole kaupluse laos, siis tellitakse see võimalusel mõnest teisest Profikeskusest või Riia kesklaost. Antud protsessisamm võib protsessi pikendada, kui vajalikku toodet kohapeal ei ole. Kui tellitud toodet ei ole ka Riia laos, siis tellitakse see Saksamaalt, mis pikendab tarneaega veelgi. Sellistel juhtudel teavitatakse sellest alati klienti, kes teaks pikema tarneaega arvestada.

Antud etapil kontrollitakse ka vajadusel toodete hinnad. Tihti juhtub, et müügipakkumisel olev hind ei ühti programmis oleva hinnaga ning tuleb teha vastav muudatus. Antud võimalust aga kaupluse personalil ei ole ning pööratakse müügijuhi poole. Müügijuht kontrollib hinna õigsust ning edastab informatsiooni raamatupidajale, kes viib süsteemis parandused sisse. Seejärel saab kaupluse töötaja alustada tellimuse täitmisega. Olenevalt tellitud kaubast järgneb kas toodete toonimine või terve tellimuse komplekteerimine. Olenevalt Profikeskuse töötajate arvust, toimub paralleelselt või enne toodete väljastamist tehniline konsultatsioon. Seejärel on kaup väljastamiseks valmis ning kliendile väljastatakse saateleht ning arve. Kui tegemist on krediitklientiga, siis arve väljastamine toimub kord nädalas reedeti. Tavakliendid ning kliendid, kellega ei ole sõlmitud krediitdilepingut, tasuvad kauba eest kohapeal või eelnevalt ettemaksuarvega. Müügiprotsessi viimaseks sammuks on konsultandi järeltegevused kliendiga, milleks on üldjuhul täiendav konsultatsioon, pakkumised uutele objektidele ja suurtemate klientide puhul mõned korrad aastas eriüritused (nt messide küllastamine Saksamaal, mõne DAW SE kontori külustus välisriigis).

Eelnevalt nimetatud tegevused on müügiprotsessi põhitegevused, millele lisanduvad erinevad lisategevused, nt uue kliendi ja erihindade sisestamine. Mõlemal tegevusel on sarnane ülesehitus: info edastatakse müügijuhile, kes kinnitab kliendi ja hinna ning

seejärel liigub informatsioon raamatupidajani, kes antud andmed süsteemi sisestab. Olenevalt hooajast, lisandub tegevusena ka transpordi tellimine. Liigse ajakulu vältimiseks saadetakse suured ja mahukad tellimused otse objektile. Järgnevalt toob autor Tabel 3 näitel välja tegevuste ja osapoolte vahelised seosed kasutades selleks vastutusmaatriksit.

**Tabel 3.** SIA DAW BALTICA Eesti filiaali müügiotsuse vastutusmaatriks

<b>Tegevus/roll</b>	<b>Profi- keskus</b>	<b>Konsultant</b>	<b>Raamatu- pidaja</b>	<b>Müügijuht</b>
Kliendikontakti loomine		RA		I
Kliendi vajaduste väljaselgitamine	RAC	RAC		
Müügipakkumise tegemine (sh erihinnad)		RA	I	I
Müügitellimuse sisestamine	RA			
Puuduva kauba tellimine	RA			
Tellimuse täitmine (toonimine, komplekteerimine)	RA			
Lisategevused süsteemis			R	A
Tellimuse väljastamine	RA	I		

Allikas: autori koostatud, Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 21

Kliendikontakti loomise eest vastutab Profikeskuse konsultant. Suure ja tähtsa kontakti loomisel informeeritakse sellest ka müügijuhti. Olenevalt sellest, kus kliendiga kontakt

saavutatakse (kaupluses kohapeal või mujal), sõltub ka teostaja ja vastutaja. Siinkohal võib neid mitu olla – Profikeskuse töötaja ja konsultant. Mõlemad annavad kliendile infot ning teadmisi. Müügipakkumiste eest on taaskord vastutav konsultant. Erihindade korral saadetakse teavitus müügijuhile ja raamatupidajale. Müügitellimuse sisestab süsteemi Profikeskuse töötaja. Lisaks on tema kanda puuduva kauba tellimine ning tellimuse täitmine. Kui kauba tellimisel või ettevalmistamisel peaks probleeme tekkima (laoseis, tehniline probleem vms), siis teavitatakse sellest kas konsultanti või müügijuhti, olenevalt probleemi olemusest. Kõikide lisategevuste (uue kliendi sisestamine, hinnaparandused) eest vastutab olenevalt müügijuht või raamatupidaja. Tellimuse väljastamise eest vastutab kaupluse töötaja, kes tähtsamate tellimuste korral teavitab sellest ka konsultanti.

Protsesside kaardistamiseks kasutas autor ka vaatluse meetodit. Vaatluse raames reastati tegevused kronoloogilises järjekorras. Tellimuse esitamise aeg sõltub suurel määral kliendist. Kui tegemist on püsikliendiga, siis öeldakse ainult toote nimetus ning kogus. Aega kulub antud toiminguks üldjuhul alla minuti. Kui tegemist on esmase kliendiga, võib ajakulu pikem olla. See sõltub asjaolust, kas kliendil on eeltöö tehtud ning ostusoov teada või tuleb kõigepealt viia läbi konsultatsioon, mille käigus selguvad tema vajadused. Samaaegselt tellimuse esitamisega sisestatakse see ka AX süsteemi. Antud protsessisammule kulub üldiselt paar minutit, olenevalt erinevate toodete arvust ning töötaja vilumusest.

Kõige aeganõudvam etapp on toodete ettevalmistamine. Siinkohal sõltub taas palju tellitud toodetest. Kui soovitakse toodet, mida toonima ei pea, siis on ajakulu väike. Piisab ainult kliendile purgi andmisest. Kui soovitakse aga toode toonida, siis kulub aeg nii toonimispastade lisamisele kui purgi segamisele. Hetkel on kaupluses kasutusel üks toonimismasin, mis olenevalt tootest, toonist ja purgi suurusest lisab toonimispastat 10 sekundist paari minutini. Pärast pastade lisamist asetatakse purk segistisse, mis töötab purgiga kaks kuni neli minutit. Kasutusel on kaks segistit, et hooajal töö võimalikult

kiiresti ära teha. Tellimuse väljastus toimub kas kaupluses teenindusletis või laost. Kui tellimus on suurem ning vajab komplekteerimist, võib sellele kuluda mitu tundi.

Tellimuse ettevalmistamise ja komplekteerimise ajal väljastatakse saateleht ja arve. Vaatlus andis küll ajaliselt mõõdetavad tulemused, kuid väga palju sõltub nii kliendist, tootest kui ka tellitud kaubakogusest. Kõiki etappe saab teatud määral efektiivsemaks muuta. Kõikide tegevust aegasid lühendada ei saa, kuna need sõltuvad kasutusel olevatest masinatest. Lühendada saaks tellimuse sisestamisele kuluvat aega, kui klienditeenindajal oleks võimalus süsteemis ise hindu korrigeerida.

Müügiprotsessi analüüsimiseks kaardistas autor teenindusplaani. Tabelis 4 on välja toodud kliendi tegevused, tema kokkupuude müügiprotsessiga ning Profikeskuse personali tegevused protsessi vältel. Lisaks tuuakse tabelis välja kitsaskohad ning kliendile nähtamatud taustategevused.

**Tabel 4.** SIA DAW BALTICA Eesti filiaali Profikeskuse teenindusplaan

<b>Kliendi tegevus</b>	<b>Tellimuse esitamine</b>	<b>Saabumine kauplusesse</b>	<b>Tellimuse täitmise ootamine, kauba eest tasumine</b>	<b>Poest lahkumine</b>
Kokkupuude müügi- protsessiga	Teenindaja olek (meeleolu, hää), protsessi keerukus ja kestvus	Teenindaja välimus, korrektsus	Teenindaja pädevus, tehniline konsultatsioon, makseprotsess	Teenindaja käitumine
Profikeskuse personali tegevused	Tellimuse sisestamine AX süsteemi	Kliendi vastuvõtmine	Toodete ettevalmistamine, komplekteerimine	Toodete, saatelehe ja arve väljastamine
Tausta- tegevused	Kauba olemasolu ja müügipakkumise kontrollimine	Püsikliendi puhul tellimuse seisu kontrollimine	Saatelehe vormistamine	Arve väljastamine
Kitsaskohad	Uue kliendi sisestamine, erihindade kontrollimine	Teenindaja hõivatud, järjekord, hooajal pikem ooteaeg	Võimalik pikk ooteaeg hooajal, probleemid AX süsteemis	Probleemid tasumisel

Allikas: autori koostatud, Moritz, 2005, lk 235

Tabel 4 illustreerib Profikeskuse teenindusplaani. Tabelis on välja toodud kliendi peamised tegevused, milleks on tellimuse esitamine, kauplusesse saabumine (kui tellimus on esitatud telefoni või meili teel), tellimuse valmimise ootamine ja kauplusest lahkumine. Igas tegevuses puutub klient kokku müügiprotsessiga. Tellimust esitades on kokkupuutepunktiks teenindaja ning tema olek – hääletoon, välimus, üldine olek. Vaatluse käigus selgus, et klienditeenindajate välimus on korrektne, kõik kannavad ettevõtte sümboolikaga riietust. Teenindajate hääletoon sõltus suures osas kliendist. Kõikide klientidega oldi viisakad, kuid püsikliendid said sõbralikuma teeninduse osaliseks. Olukordades, kus stressitase oli kõrgem (suured ja tähtsad tellimused nõudsid

kiiret täitmist, palju kliente järjekorras, erakliendi konsultatsioon), oli teenindajate hääletoon kohati tõre. Olenemata olukorrast peaks klienditeenindaja suutma jääda sõbralikuks ja viisakaks.

Kaupluse ja teenindajate üldine olek jättis korraliku mulje. Miinusena toob autor siinkohal välja asjaolu, et kaupluse müügisaal jättis kohati määrdunud mulje. Palju jäi silma tolmuksid pindu. Tolmused riulid on tingitud sellest, et kaupluse ja lao vaheline uks on tihti avatud ning seetõttu satub tolm müügisaali. Suure lao uks on suviti samuti tihti avatud ning sel põhjusel satub palju tolmu siseruumidesse. Antud kaupluse laos ei ole põrand spetsiaalse vahendiga viimistletud, mis vähendaks tolmu sattumist eesruumi. Samuti saab klient aimu protsessi keerukusest ja kestvusest. Siinkohal selgub, et tellimuse esitamine on väga lihtne ning nõua palju aega. Samaaegselt sisestatakse tellimus süsteemi ning kontrollitakse müügipakkumise olemasolu ja kauba saadavust. Antud kliendi tegevuses võib olla probleemkohaks asjaolu, et tegemist on uue kliendiga, kes ei ole veel süsteemi sisestatud. Sellisel juhul tuleb müügijuhiga ühendust võtta ning lasta vajalik informatsioon raamatupidajale edastada, kes seejärel uue kliendi sisestab. Samuti võib probleemiks kujuneda müügipakkumisel ja süsteemis olevate hindade erinevus. Antud viga lahendatakse sarnaselt uue kliendi sisestamisega.

Järgmine kliendi samm on saabumine kauplusesse. Müügiprotsessiga kokkupuude on siinkohal peamiselt teenindaja välimus ja korrektsus. Müügipersonali tegevus antud sammul on kliendi vastuvõtmine. Kui tegemist on püsikliendiga, siis samal ajal kontrollitakse, kas tellimus on juba saabunud, kaubad ettevalmistamisel või komplekteerimisel. Antud sammul võib esineda ka kitsaskohti. Teenindaja võib olla hõivatud ning ei saa kliendiga kohe tegeleda, samuti võib hooajal olla tavapärasest pikemad järjekorrad ning ooteajad. Järgmiseks sammuks on tellimuse täitmise ootamine ning kauba eest tasumine. Teenindaja pädevus, tehniline konsultatsioon ning makseprotsess on kokkupuutekohaks müügiprotsessiga. Samal ajal vormistatakse saateleht. Probleeme võib põhjustada võimalik pikk ooteaeg hooajal ning



vasturääkivused AX süsteemis. Viimane samm klienditeekonnal on kauplusest lahkumine. Profikeskuse tegevus väljendub toodete, saatelehe ja arve väljastamisega. Probleeme võib esineda kauba eest tasumisel.

Kasutatud uurimismeetodid – dokumendianalüüs, poolstruktureeritud intervjuud ja avalikustatud vaatlejana tehtav vaatlus, andsid ülevaate SIA DAW BALTICA Eesti filiaali põhi- ja tugiprotsessidest. Läbiviidud uuring aitas müügiprotsessi paremini mõista ning selle põhjal selgusid ettevõtte probleemkohad protsessijuhtimises.

Järgnevas alapeatükis tehakse uuringust lähtuvad järeldused ning ettepanekud uuritavale ettevõttele.

### **2.3. Uuringust lähtuvad järeldused ja ettepanekud uuritavale ettevõttele**

SIA DAW BALTICA Eesti filiaal on väikeettevõtte ja see on üks põhjustest, miks protsessipõhises juhtimises puudujääke esineb. Pärast dokumendianalüüsi ning intervjuusid võtmeisikutega selgus, et üheks suureks probleemiks on kasinad protsessipõhise juhtimise teadmised. Mõned sellekohased tsitaadid on välja toodud eelmises alapeatükis. Töötajad sooviksid osaleda mõnel koolitusel või töötoas, et teadmisi omandada ning seeläbi oma töö tulemusi parendada. Protsessijuhtimise teadmised on põhiliselt müügijuhil, kes on neid ka vähesel määral ettevõtte töös kasutanud. Nimelt kasutatakse tulemuslikkuse mõõtmiseks KPIid ning tasakaalus tulemuskaarti. Tulemuskaardi kasutamisel ei jälgita hetkel kõiki nelja dimensiooni, vaid ainult kulu osa. Ettevõtte jaoks on oluline käive ning selle alusel kujuneb terve müügiosakonna sissetulek. Nimelt koosneb müügimeeskonna sissetulek põhipalgast ja tulemustasust.

Austraalia veinitööstuses läbiviidud uuringu näitel on sarnased probleemid ka uuritud ettevõttes. Nendeks on infotehnoloogia kompetentsi puudumine ning vähesed teadmised protsessile orienteeritud lähenemisviisi valdkonnas. Intervjuude analüüsimisel selgus, et töötajate teadmised protsessijuhtimisest on vähesed. Intervjueerides Profikeskuse klienditeenindajaid, selgus, et pigem peetakse protsessi projektiks, millel on kindel algus- ja lõpp-punkt, st ostutellimuste täitmine ja väljastamine. Nende jaoks on tegemist igapäevatööga, kuid põhjalikumalt ei ole sellesse süvenetud. Profikeskuste töötajad on samas mõistnud, et mõned sammud nende tööst võiksid olla teisiti lahendatud.

Intervjuude ning vaatluse põhjal võib väita, et Profikeskuse oluliseks probleemiks on AX süsteemist tulenevad puudused, kohati ebapiisav infoliikuvus ning tööjõupuudus. Siinkohal peab autor silmas erinevate andmete sisestamisvõimalusi, mis hetkel kaupluse müügipersonalil puuduvad. Müügi protsessis esineb seisakuid, kuna programmis ei ole toodete hinnad korrektsed. Siiani ei ole ettevõttes sellekohast andmekaevet tehtud. Probleeme esineb tihedamini hooajal, kuna siis on müügipakkumiste hulk suurem. Üldjuhul on põhjuseks asjaolu, et kliendile tehtud pakkumise hinnad ei ole raamatupidajani jõudnud ning selle tulemusel ei ole need ka süsteemi sisestatud. Töö autor jõudis järeldusele, et raamatupidamissüsteemis oleks mõistlik sisse viia hindade muutmise võimalus, st et ka reaalse müügi toimumise ajal oleks võimalik klienditeenindajal parandusi teha. Antud olukorda ei tekiks ka sellisel juhul, kui müügikonsultandid saaksid müügipakkumised samas süsteemis teha ning hinnad ja nende kinnitused oleksid kõigile näha. Ebapiisav infoliikuvus vaadeldud Profikeskuses on enamjaolt tingitud konsultandi ülekoormusest. Müügikonsultant on ettevõtte asutamisest saadik üksi töötanud. Aastast aastasse on koormus suurenenud ning alates 2010. aastast, kui esimene profikauplus loodi, on olukord ainult keerulisemaks läinud. Töömahud suurenevad, kuid personali arv on samaks jäänud.

Intervjuu käigus selgus, et hetkel koostatakse müügipakkumisi Exceli programmis ning uuritakse võimalusi pakkumiste tegemiseks kasutuselolevas süsteemis. Juhul kui

mainitud varianti ei ole, võiks uurida teiste teenusepakkujate pakette müügipakkumiste koostamisel. Teenindusplaani kaardistamisel selgunud kitsaskohad on sarnased eelnevate meetodite tulemustega. Müügiprotsessi häirivad faktorid tulenevad AX süsteemist ning vähesest infoliikuvusest.

Protsessipõhise juhtimise arendamiseks ettevõttes teeb autor järgmised ettepanekud:

- läbida protsessijuhtimise koolitus;
- võtta kasutusele *lean* ehk kulusäästlik filosoofia;
- viia läbi detailsem protsessikaardistus koos kaardistusgruppidega;
- viia läbi kliendirahulolu uuring;
- kasutada uusi mooduleid müügiprogrammis;
- uuendada töötajate ametijuhendied;
- Profikeskuse konsultandile assistendi palkamine.

Autor järeldab, et ettevõttel oleks soovituslik läbida protsessijuhtimise koolitus, kus selgitatakse protsessijuhtimise vajalikkust väikeettevõttes. Väikestes ettevõtetes täidavad töötajad tavaliselt mitut rolli ning seda enam on tähtis, et kõik tegevused oleksid teadlikud ning protsessides ei oleks üleliigseid samme. (Chong, 2007, lk 41) Uuritud ettevõttes täitab näiteks assistent nii sekretäri, juhiabi kui müügisekretäri ülesandeid. Lisaks pakub ta kohalikele partneritele turundustuge. Liigse koormuse tõttu jäävad aga tema peamised töökohustused aeg- ajalt tagaplaanile või ei ole saadud neisse 100%-liselt panustada.

Pärast protsessipõhise juhtimise algteadmiste omandamist teadvustavad ettevõtte töötajad, et nad on osa protsessist ning on motiveeritud seda efektiivsemaks muutma. Koolituse läbimine muudaks kolleegide läbisaamist paremaks. Mõistetakse, et ka töökaaslase roll ja panus on olulised ning ei nähta asju ainult oma vaatepunktist. Koolitus võiks koosneda mitmest osast, kuna protsessid on erinevad. Esimene osa võiks

olla protsessijuhtimisest üldiselt ning järgnev osa spetsiifilisem, olenevalt ametikohast ja protsessist, milles töötaja osaleb.

Tuginedes kulusäästlikule filosoofiale, st ebavajaliku eemaldamine protsessist, jõudis töö autor järeldusele, et antud põhimõtteid saaks vaadeldud ettevõttes juurutada. (Krishnamurthy, Yauch, 2007, lk 588) Kulusäästlik juhtimine võimaldab ettevõttel luua väärtust, olla konkurentsivõimeline ja jätkusuutlik ning pidevalt areneda. Kulusäästlike põhimõtete eesmärgiks on vähemaga rohkem saavutada, st kõik üleliigsed toimingud tuleb protsessist eemaldada. Protsessid ehitatakse üles kliendi vajadustest lähtuvalt ning väärtust mitte lisavad osad eemaldatakse. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 37) Uuringus kulusäästlikku filosoofiat ei käsitletud. Ettepanek filosoofia kasutamiseks on töösse toodud autori algatusel.

Järgmine ettepanek on viia ettevõttes läbi detailsem protsessikaardistus koos kaardistusgruppidega. (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 8) Nii selgitatakse välja kasutuselolevad protsessid. Võimalik, et töötajad ei ole kursis erinevate protsessidega ning ei tea, kuidas need omavahel seotud on. Kuna töö autor on põhiliselt seotud turundusprotsessiga, siis on tõenäoline, et teistes protsessides jäid olulised punktid märkamata. Protsesside kaardistamisest peaks kindlasti iga protsessi omanik osa võtma. Hetkel kaardistati ainult põhiprotsess – müügiprotsess. Sel põhjusel puudub teistest protsessidest detailsem kaardistus.

Järgmiseks protsessi parendusvõimaluseks pakub autor välja kliendirahulolu uuringu läbiviimist. Uuring hõlmaks endas arvamusi kaupluste, teeninduse, toodete ning kvaliteedi kohta. Samuti palutakse välja tuua nõrgad kohad ning võimalusel saab iga küsitluses osaleja teha omapoolseid ettepanekuid teenuse parendamiseks. Uuringu tulemusena muutuks töötajate töökorraldus, vajadusel nende väljanägemine, järjekordade haldamine, probleemide lahendamine, kliendi vastuvõtmine ja ärasaatmine. Lisaks arendatakse personaalseid lähenemisi kliendile.

Autor tugineb kulusäästliku filosoofia põhimõtetele (Ernst & Young Baltic AS, 2012, lk 37) ning järeldeb, et müügiprotsess muutuks efektiivsemaks, kui ettevõtte võtaks kasutusele mooduleid AX süsteemis, nt müügipakkumiste koostamine. Nii oleks tervel meeskonnal pakkumistest ülevaade ning väheneksid käsitsi sisestamisel tekkivad vead, nt hinnaerinevused pakkumisel ja süsteemis. Kui lähiaastatele planeeritud investeering uude programmi mingil põhjusel ei õnnestu, siis peab uurima teiste teenusepakkujate võimalusi müügipakkumiste koostamiseks. See on kindlasti planeerimata lisainvesteering, kuid sellest hoolimata muutuks müügiprotsess efektiivsemaks. Autor soovib eemaldada müügiprotsessist kõik üleliigsed sammud. Siinkohal peetakse silmas liiga pikka käsuliini. Nii hinnaparanduste kui uue kliendi sisestamisel tuleb kõigepealt pöörduda müügijuhi poole, kes hiljem vajaliku info raamatupidajale edastab. Üldjuhul saavad vajalikud asjad kiiresti tehtud, aga puhkuste ja töölähetuste korral on probleem suur. Kannatab nii müük kui kliendi ja ettevõttevaheline suhe. Antud ettepanekuga tuleks pöörduda Läti juhataja poole, kes selle kinnitaks või tagasi lükkaks.

Suureks abiks Profikeskusele oleks lisapersonali palkamine. Suviseks hooajaks palgatakse igasse Profikeskusesse vähemalt üks abiline juurde. Lisapersonali suurus sõltub iga kaupluse koormusest. Siiani on Profikeskuse konsultant kauplusega üksi tegelenud, kuid töö autori arvamusel saaks tema koormust müügiassistendi palkamisega vähendada. Siinkohal lühenevad ka müügipakkumiste saatmise ajad, kuna assistent saaks lihtsamad pakkumised ise kliendile saata. Hetkel teeb antud tööd vajadusel Profikeskuse juhataja. Suvisel hooajal ei ole see hea lahendus, kuna juhataja on hõivatud klientide teenindamise, kauba ettevalmistamise ning väljastamisega. Lisandub jooksvate probleemide lahendamine ja tehnilised konsultatsioonid uutele nn tänavalt tulnud klientidele. Konsultandi ülekoormatus selgus aastatepikkusel vaatlusel ning klientide tagasisidest. Protsessipõhisele juhtimisele aitaks kaasa ka töötajate ametijuhendite uuendamine. Müügipersonal oleks teadlik oma uutest ja ajapikku lisandunud töökohustustest.

Kõikide ettepanekute rakendamine on aeganõudev ning kulukas, kuid ettevõttele on antud muudatuste elluviimine hea investeering tulevikku, mis teenib firma peamist eesmärki, teenida kasumit.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas töös uuriti protsessijuhtimist ja selle rakendamise vajalikkust ja võimalust SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis. Magistritöö teoreetilises osas käsitleti protsessi olemust ja protsessijuhtimise teoreetilisi aluseid. Lisaks kirjeldati lähemalt protsessianalüüsi meetodeid ja protsessikaardistust. Rakendades protsessipõhist juhtimist, vähendatakse kulusid ja hajutatakse riske. Protsessijuhtimine sobib tegevuste ja otsuste juhtimiseks, mis lisavad väärtust nii organisatsioonile kui kliendile. Lisaks aitab protsessijuhtimine ettevõttel edu saavutada ning konkurentsipüüdluses püsida. Samuti tõuseb seeläbi ettevõtte efektiivsus ning organisatsioon muutub läbipaistvamaks. Teises peatükis anti ülevaade uuritavast ettevõttest ja senisest protsessijuhtimisest. Samuti kaardistati põhiprotsessid ja tehti ettepanekud protsessipõhise juhtimise parendamiseks.

Uuringu tulemusena selgus, et SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis jagunevad protsessid põhi- ja tugiprotsessideks. Põhiprotsess on müük, tugiprotsessid turundus, raamatupidamine ja logistika. SIA DAW BALTICA Eesti filiaali näol on tegemist väikeettevõttega, kellele on väga tähtis oma kulud väiksena hoida. Protsessijuhtimisel väheneb ettevõtte üldine kulu ja igapäevaste äritegevuste ajakulu. Töö ja teenuste kvaliteet paraneb. Vastused uurimisküsimustele leiti kvalitatiivset lähenemisviisi kasutades. Uurimismeetoditena rakendati poolstruktureeritud intervjuud, dokumendianalüüsi ja vaatlust. Magistritöös jõuti järeldusele, et ettevõttes kasutatakse vähesel määral teadlikku protsessipõhist juhtimist. Peamiseks probleemkohaks peab töö autor personali väheseid teadmisi protsessijuhtimisest, mis vähendavad protsesside parendusvõimalusi. Protsessijuhtimise teadmised on peamiselt müügijuhil, kes on neid ka rakendanud. Tulemuslikkuse mõõtmiseks kasutatakse KPIid ja osaliselt tasakaalus

tulemuskaarti. Protsessi parendust takistavad AX süsteemist tulenevad puudused, samuti personali ning finantsvahendite puudus. Protsesside parendamine, sh automatiseerimine nõuab lisainvesteeringute tegemist.

Ettevõtte saaks senisest efektiivsemalt protsessipõhise juhtimise põhimõtteid järgida ning seeläbi edu saavutada ja konkurentsipõhise püsida, kui kogu personal teadvustaks protsessijuhtimist. Nii saaks lahendada ka laiemat probleemküsimust – ebapiisavad teadmised või ei osata oma teadmisi kasutada. Võrreldes käsitletud teooriat ja uuringu tulemusi, jõudis autor järeldusele, et vaadeldud ettevõtte ei erine suures osas töös käsitletud juhtumiuuringutest. Protsessipõhise juhtimise juurutamine jääb tööjõupuuduse või väheste teadmiste taha.

Uuringu osa viimane alapeatükk keskendub järeldustele ja ettepanekutele ettevõttele SIA DAW BALTICA Eesti filiaal. Tehakse ettepanek protsessijuhtimise tutvustamiseks ettevõtte töötajatele ja protsessidest üleliigsete sammude eemaldamiseks eesmärgiga muuta VKE efektiivsemaks. Müügiotsuse parendamiseks oleks vajalik teha muudatused raamatupidamissüsteemis. Protsess toimiks sujuvamalt, kui protsessis osalejatele antakse rohkem tehnilisi võimalusi. Samuti aitab müügiotsuse parendusele kaasa lisapersonali palkamine ning kliendirahulolu uuringu läbiviimine.

Arvestades magistr töö eesmärki ja sissejuhatuses püstitatud uurimisülesandeid, jäid antud töös läbitöötlemata mitmed teemad, millele tulevikus tähelepanu pöörata. Tulevikus võiks analüüsitud müügiotsuse kõikides ettevõtte kauplustes analüüsida. Suures osas on protsess sama, kuid kindlasti esinevad mõned erinevused, mis on tingitud asukohast ja personali suurusest. Samuti võiks ettevõtte lisaks põhiotsusele analüüsida ülejäänud protsesse. Lisaks oleks soovituslik rakendada erinevaid teenuse disaini meetodeid. Teenindusplaani kirjeldamine ei anna teenusest täielikku ülevaadet. Käesolevat tööd on võimalik ja soovitatav edasi arendada, kaasates protsesside kaardistamise suurem hulk protsessides osalejaid.



Magistritöö uuringu positiivseks küljeks võib lugeda, et mitme erineva uurimismeetodi kombineerimisel saadi ülevaade ettevõtte senisest protsessipõhisest juhtimisest. Negatiivseks võib pidada valimi suurust – kolme ülejäänud kauplusega lisanduks kuus inimest. Samuti ei anna ainult ühe protsessi analüüsimine täielikku tervikpilti ettevõtte protsessijuhtimisest.

## VIIDATUD ALLIKAD

- APQC (American Productivity & Quality Center) APQC Process Classification Framework (PCF), Version 7.0.5. Houston, TX: APQC.
- Bandara, W., Chand, D., Chircu, A., Hintringer, S., Karagiannis, D., Recker, J., ... Welke, R. J. (2010). Business Process Management Education in Academia: Status, Challenges and Recommendations. *Communications of the Association for Information Systems, Vol 27, Art 41*, 743–776.
- Bazhenova, E., Taratukhin, V., & Becker J. (2012). Impact of information and communication technologies on business process management on small and medium enterprises in the emerging countries. Strategic Technology (IFOST), 7th International Forum. Tomsk.
- Cooper G. R., & Edgett J. S. (2012). Best Practices in the Idea-to-Launch Process and Its Governance. *Research Technology Management*, pp 43–54. doi: 10.5437/08956308X5502022
- Chong, S. (2007). Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry. *Journal of Information Systems and Small Business, Vol 1, No. 1-2*, 41–58.
- Dallas, I., & Wynn, M. T. (2014). Business Process Management in Small Business: A Case Study. *Information Systems for Small and Medium-sized Enterprises, Progress in IS*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 25–46.
- DAW SE. (2015). *Our mission, vision and strategy*. Ober-Ramstadt.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer-Verlag.

- Ernst & Young Baltic AS (2012). Avaliku sektori äriprotsessid. Protsessianalüüsi käsiraamat. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Riigi Infosüsteemiamet. [https://www.mkm.ee/sites/default/files/protsessianaluusi\\_kasiraamat.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/protsessianaluusi_kasiraamat.pdf)
- Grisdale, W., & Seymour L. F. (2011). Business Process Management Adoption: A Case Study of a South African Supermarket Retailer. SAICSIT. Kaplinn. Lõuna-Aafrika. doi: 10.1145/2072221.2072234
- Hernaus, T., Bosil, V., Mojca, V., & Štemberger, I. (2016). How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, Vol 22, Iss 1, 173–195. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-03-2015-0031>
- Hoyer V. (2008). Modelling Collaborative e-Business Processes in SME environments. *Journal of Information Science and Technology*, Vol 5, No 2, 46–50.
- Imanipour, N., Talebi, K., & Rezazadeh, S. (2012). Obstacles in Business process Management implementation and adoption in SMEs. University of Tehran. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1990609>
- Klotz, L., Horman, M., Bi, H. H., & Bechtel, J. (2008). The impact of process mapping on transparency. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 57, Iss 8, 623–636. <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/17410400810916053>
- Krishnamurthy, R., & Yauch, C. A. (2007). Leagile manufacturing: a proposed corporate infrastructure. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 Issue: 6, 588–604, doi: 10.1108/01443570710750277
- Kuura, A. (2016). Projects and processes: strangers or cousins? Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries “Project Management Development – Practice and Perspectives”, 197–212.
- Laguna, M., Marklund, J. (2011). *Business Process Modelling, Simulation and Design*. New Delhi: Dorling Kindersley. India.

- La Rosa, M. (2016). Interview with Michael Rosemann on “The Role of Business Process Management in Modern Organizations”. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 89–91. doi 10.1007/s12599-015-0419-8
- Mathiesen, P., Watson, J., Bandara, W., & Rosemann, M. (2011). Applying Social Technology to Business Process Lifecycle Management. Faculty of Science and Technology, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia. doi: 10.1007/978-3-642-28108-2\_23
- Minonne, C., & Turner, G. (2012). Business Process Management - Are You Ready for the Future? *Knowledge and Process Management*, Vol 19 No 3, 111–120. DOI: 10.1002/kpm.1388
- Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical access to an evolving field*. London.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. London ; New York: Routledge/Taylor & Francis
- Saarsen, T., & Dumas, M. (2016). *Factors Affecting the Sustained Use of Process Models*. Institute of Computer Science, University of Tartu, Estonia. DOI: 10.1007/978-3-319-45468-9\_12
- Sandhu, M. A., & Gunasekaran, A. (2004). Business process development in project-based industry. *Business Process Management Journal*, Vol 10, Iss 6, 673–690. <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/14637150410567875>
- Santos J., Sarriegi J. M., & Serrano N. (2008). A support methodology for EAI and BPM projects in SMEs. *Enterprise Information Systems*, Vol 2, No 3, 275–286. <http://dx.doi.org/10.1080/17517570802262719>
- Tam, A. S. M., Chu, L. K., & Sculli, D. (2001). Business process modelling in small- to medium-sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, Vol 101, Iss 4, 144–152. <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/02635570110390107>
- Tammaru, T. (2004). *Organisatsioonid käsiraamat*. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. <http://www.eas.ee/et/eas/trukised/trukised>

Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2009). *Handbook on Business Process Management 1, International Handbooks on Information Systems*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, Vol 20, Iss 4, 530–548. <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>

# LISAD

## Lisa 1. Protsessi defineerimise keeled

	Tekstiline esitus	Graafiline esitus
<b>Graafikute põhised keeled</b>	Workflow Process Definition Language (WPDL, XPDL) Business Process Modelling Language (BPML) Business Process Execution Language for Web Services (BPEL4WS) EPC Markup Language (EPML)	Activity Nets Business Process Modelling Notation (BPMN) Control Flow Graph Event-driven Process Chains
<b>Võrgustike põhised keeled</b>	Petri Net Markup Language (PNML); Yet Another Workflow Language (YAWL)	Funsoft Nets Flow Nets Workflow Nets
<b>Töövoo programmeerimise keeled</b>	Mobile FlowMark Definition Language (FDL) Transaction Datalog	State and Activity Charts

- IDEFØ – *Integration Definition for Function Modelling*. IDEFØ kuulub IDEF meetodite hulka, mille on välja arendanud Ameerika Ühendriikide Õhuvägi. IDEFØ on meetod, millega modelleeritakse organisatsiooni või süsteemi otsuseid ja tegevusi. (IDEF 2016)
- UML – *Unified Modelling Language*. UMLi põhieesmärk on tarkvarasüsteemide mudeldamine, kuid sobib ka äriprotsesside kirjeldamiseks. (UML 2016, Dumas *et al.*, 2013, lk 17)
- EPC – *Event driven Process Chain*. EPC algab ja lõpeb sündmusega, millel on kindlalt defineeritud tingimused, millega protsess algab või lõpeb. (ARIS Community, Software AG, 2016, Dumas *et al.*, 2013, lk 17)
- YAWL – *Yet Another Workflow Language*. YAWL on BPM/töövoo juhtimise süsteem, mis põhineb põhjalikul analüüsil olemasolevatest töövoo juhtimissüsteemidest ning töövoo keelest. (YAWL 2016)






## **Lisa 2. Protsessionalüüsi notatsioon BPMN elemendid**

Esitatud elemendid ja selgitused pärinevad järgmistest allikatest: Fundamentals of Business Process Management (2013, lk 17) ja Business Process Model and Notation (2011, lk 27). Elemendid jagunevad nelja põhikategooriasse, lisanduvad nende alamkategooriad.

1. Vooelemendid
  - a. Sündmused
  - b. Tegevused
  - c. Lüüsid
2. Ühenduselemendid
  - a. Järgnevusvoog
  - b. Sõnumivoog
  - c. Seos
3. „Ujumisrajad“
  - a. Basseinid
  - b. Rajad
4. Artefaktid
  - a. Andmeobjekt
  - b. Grupp
  - c. Märkus

Artefaktid ei mõjuta otseselt protsessivoogu, vaid täiendavad seda lisainfoga, et muuta protsess paremini loetavaks.

## Lisa 2 järg.

Element	Kirjeldus	Sümbol
Vooelemendid		
Sündmus	Sündmus on midagi, mis “juhtub” protsessi täitmise käigus. Sündmus mõjutab protsessivoogu ning sellel on põhjus ja tagajärg. Sündmusi on kolme tüüpi: algus-, vahepealne- ja lõppsündmus.	
Tegevus	Tegevus on toiming, mida protsessi osalised teostavad protsessi vältel.	
Lüüs	Lüüsi kasutatakse protsessi hargnevuste ja koonduvuste kirjeldamiseks.	
Ühenduselemendid		
Järgnevusvoog	Järgnevusvoogu kasutatakse protsessi tegevuste täitmise järjekorra tähistamiseks.	
Sõnumivoog	Sõnumivoogu kasutatakse protsessi osapoolte vahelise sõnumivahetuse tähistamiseks. Sõnumivoogu kasutatakse protsessi osapoolte vahelise sõnumivahetuse tähistamiseks. BPMNis paigutatakse erinevad osapooled erinevatesse	



---

basseinidesse.


---

Seos                      Seoseid kasutatakse vooelementidele graafilise või tekstilise lisainfo lisamiseks. Seos ei muuda protsessi tegevuste täitmise järjekorda.                      .....


---

### Ujumisrajad

---

Bassein                      Basseiniga tähistatakse üht protsessi põhiosapoolt, tavaliselt asutust või allüksust. Basseini kasutatakse tegevuste visuaalseks grupeerimiseks ja see lihtsustab protsessi loetavust. Kahe basseini vahel käib infovahetus sõnumite teel.                      


---

Rada                      Ujumisrajaga on basseini allüksus ja tähistab rolli, isikut või allüksust, mis kuulub tähistatud põhiosapoolle alla. Basseini radade vaheline suhtlus on vahetu ja sõnumi saatmise asemel järgneb üks tegevus teisele.                      

---

### Artefaktid

---

Andmeobjekt                      Andmeobjektid annavad infot selle kohta, mida tegevuse tegemiseks on tarvis või mis on tegevuse tulem.                      

---

## Lisa 2 järg.

---

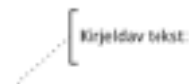
Andmekogu

Andmekogu tähistab andmebaasi või infosüsteemi, mida kasutatakse protsessi läbiviimisel. Kasutatav andmekogu võib olla organisatsiooni sisene ja väline.

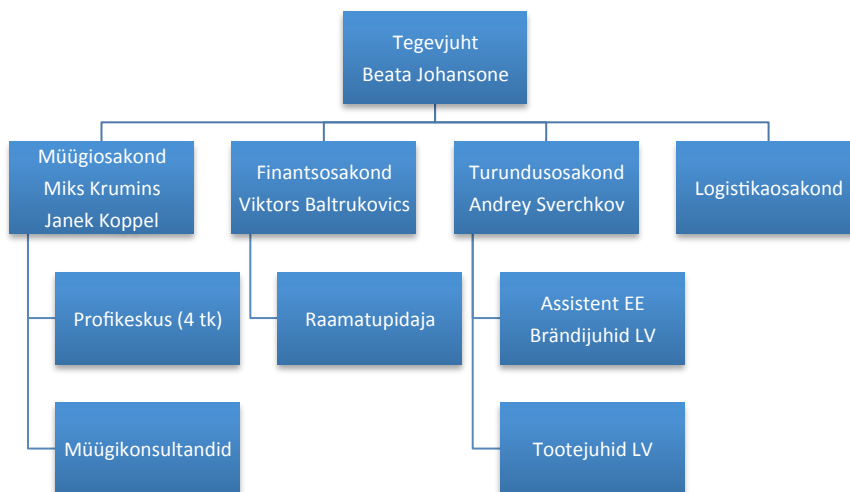


Märkus

Märkus on üks viise, kuidas protsessijoonisele lugejale vajalikku täiendavat infot lisada.



### Lisa 3. SIA DAW BALTICA Eesti filiaali struktuur



Allikas: SIA DAW BALTICA Eesti filiaali sisedokument

#### Lisa 4. SIA DAW BALTICA Eesti filiaali põhi- ja tugiprotsessid

<b>Tunnus</b>	<b>Müük</b>	<b>Turundus</b>	<b>Raamatupidamine</b>	<b>Logistika</b>
Kirjeldatavus	Kliendikontakti saavutamine, järeltegevused kliendiga pärast edukat müüki	Turundusplaani koostamine, turundustegevuste elluviimine	Andmete sisestamine, aruannete, raportite koostamine	Transpordi tellimuse saabumine, kauba väljastamine
Järjekord	Tegevused kindlas järjekorras	Tegevused kindlas järjekorras	Tegevused kindlas järjekorras	Tegevused kindlas järjekorras
Klient	Ehitusettevõtte, eraklient	Edasimüüjad	Profikeskuse kliendid	Profikeskuse kliendid
Lisaväärtus	Tehniline konsultatsioon, kiire teenindus	Kliendile suunatud reklaammaterjalid ja kampaaniad	Kiire ja korrektne asjaajamine	Kiire transport
Paiknemine	Profikeskuse töötajad	Assistent, müügijuht	Raamatupidaja	Profikeskuse töötajad
Funktsiooniülesus	Raamatupidamine ja logistika	Müük	Müük	Müük

Allikas: autori koostatud.

# SUMMARY

## DEVELOPING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN SIA DAW BALTICA EESTI FILIAAL

Aet Jaakson

Every organization – a governmental body, a non-profit organization or an enterprise – has to manage a number of processes. Organizations use Business Process Management (BPM) to better manage their core business processes and be more efficient. BPM is usually typical to large organizations but it works in SMEs as well. It is essential for SMEs to decrease their costs and BPM helps to fulfill their goal.

The purpose of the master's thesis is to develop business process management in SIA DAW BALTICA Eesti filiaal. Following research questions were set up:

- how has SIA DAW BALTICA Eesti filiaal followed BPM principles?
- how could SIA DAW BALTICA Eesti filiaal follow BPM principles more effectively to be successful and competitive?

To fulfil the purpose, following research tasks were set up:

- to compile an overview of business process management theory and methodical approach taking into consideration the specifics of the organization;
- to analyse the necessity and possibility of business process management in small and medium sized enterprises (SMEs);
- to analyse the processes in the organization, including process mapping and key processes;
- to define problems in BPM and to provide the organization suggestions for developing BPM within the organization.

Current paper consists of two parts. In the first chapter the nature of process and BPM

has been brought out. An overview of different types of processes and their modelling possibilities has been provided. In the first chapter there is also an overview of qualitative and quantitative analysis alongside process mapping. The third sub- chapter concentrates on BPM in SMEs. Studies carried out by different authors have been used and obstacles in business process management implementation and adoption in SMEs have been brought out.

The theoretical part of the paper is mainly based on the following authors as Dumas, Ernst, Young, La Rosa, Mendling, Reijers etc. The methodological instruction of students written papers form 2015 of Tartu University Pärnu College is used.

In the empirical part of the paper, the description of SIA DAW BALTICA Eesti filiaal has been brought out. Process analysis is based on document analysis, semi- structured interviews and observation. Process mapping has been carried out. The core process of the organization is sales process. The bottlenecks of processes have been brought out. The sales personnel lacks of business process management knowledge or does not know how to implement their knowledge. The company uses KPI and balanced scorecard. Another obstacles to implement BPM are IT- insufficiency and lack of financial means.

As a result of the study suggestions how to develop and implement business process management in the organization have been brought out.

The suggestions for developing and implementing business process management in SIA DAW BALTICA Eesti filiaal are following:

- to arrange a BPM training for whole personnel and to present principles of BPM;
- to implement lean philosophy;
- to conduct a more detailed process mapping with more participants;
- to conduct a customer satisfaction survey;
- to eliminate unnecessary steps from processes;
- to engage service design methods;

- to use new modules in sales software;
- to hire additional staff.

The current paper gave an overview of the nature of BPM and its challenges in SMEs. Current paper could and it is recommended to be supplemented by more precise process mapping and be conducted with more participants. It is also recommended the survey to be carried out in all company shops and to analyse all processes not only the main one. It is suggested to apply service design methods.

The positive side of the survey was the combined survey that gave an overview of company's current business process management. The negative side could be the number of the participants. Analysing one core process does not give a complete overview of company's BPM.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, \_\_\_\_\_ Aet Jaakson \_\_\_\_\_,

*(autori nimi)*

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Protsessipõhise juhtimise arendamine SIA DAW BALTICA Eesti filiaalis ,

*(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on \_\_\_\_\_ Arvi Kuura \_\_\_\_\_,

*(juhendaja nimi)*

1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **15.05.2017**